PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS TQM MENUJU GLOBAL TECHNOPRENEUR UNIVERSITY

Prof. Dr. Sunhaji, M.Ag
Prof. Dr. Moh. Roqib, M.Ag
Dr. Novan Ardy Wiyani, M.Pd.I
Dr. Muhammad Masruri

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

PROF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI

PURWOKERTO – INDONESIA

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS TQM MENUJU GLOBAL TECHNOPRENEUR UNIVERSITY

Penulis

Prof. Dr. Sunhaji, M.Ag
Prof. Dr. Moh. Roqib, M.Ag
Dr. Novan Ardy Wiyani, M.Pd.I
Dr. Muhammad Masruri

Penerbit "Zahira Media Publisher"

CV. ZT CORPORA

Hak Cipta © 2024 pada Penulis

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS TQM MENUJU GLOBAL TECHNOPRENEUR UNIVERSITY

ISBN : 978-623-8481-69-9

e-ISBN : 978-623-8481-70-5 (PDF)

Penulis Naskah : Prof. Dr. Sunhaji, M.Ag
Prof. Dr. Moh. Roqib, M.Ag
Dr. Novan Ardy Wiyani, M.Pd.I
Dr. Muhammad Masruri

Penyunting : Andi
Lay-Out : Andrianto
Desain Sampul : Andrianto
Jumlah Halaman : 153 Halaman
Ukuran Buku : 15,5 x 23 cm

Cetakan 1, Oktober 2024

Penerbit "Zahira Media Publisher"
CV. ZT CORPORA
E-mail: zahiramediapublisher@gmail.com
Anggota IKAPI : 191/JTE/2020

PEMASARAN
CV. ZT CORPORA, Jl. Ach Zein No. 97 D Pasir Kidul,
Purwokerto Barat,
Banyumas, Jawa Tengah
E-mail: cv.ztcorpora@gmail.com

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah wa syukurillah akhirnya penulis bisa menyelesaikan penyusunan buku yang berjudul "Pengembangan Sumber Daya Manusia menuju Global Technopreneurship University". Buku monograf ini merupakan buku yang disusun berdasarkan hasil penelitian penulis di Universiti Tun Hussein Onn Malaysia yang mengangkat tema tentang "Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis TQM menuju *Global Technopreneur University di Center of Leadership and Competency* Universiti Tun Husein Onn Malaysia".

Buku monograf ini penulis susun menjadi enam bab. Pada bab pertama pembaca akan mengkaji pemahaman terkait dengan internasionalisasi perguruan tinggi. Pada bab kedua pembaca akan mengkaji tentang pengembangan sumber daya manusia di perguruan tinggi. Pada bab ketiga pembaca akan mengkaji tentang Total Quality Management (TQM) di Perguruan Tinggi. Pada bab keempat pembaca akan mengkaji tentang pengembangan sumber daya manusia dalam perspektif Islam. Pada bab kelima pembaca akan mengkaji tentang internasionalisasi perguruan tinggi di Malaysia. Kemudian pada bab keenam pembaca akan mengkaji tentang pengembangan sumber daya manusia menuju *global technopreneurship university*.

Berdasarkan deskripsi di atas maka buku ini sangat layak dikaji oleh para pemerhati pendidikan di bidang manajemen pendidikan Islam, baik bagi mereka mahasiswa program studi manajemen pendidikan Islam di level S1, S2 dan S3, maupun

bagi para dosen dan praktisi pendidikan Islam. Tentu sebagai sebuah karya manusia, buku ini tidak luput dari berbagai kekurangan. Itulah sebab penulis mengharapkan pemberian kritik yang kontrukstif dari para pembaca yang budiman untuk kepentingan perbaikan buku ini. Semoga buku ini bermanfaat dan tentunya bernilai berkah, amin ya robbal 'alamin.

Tim Penulis

Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag, Prof. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag, Dr. Novan Ardy Wiyani, dan Dr. Muhammad Masruri.

DAFTAR ISI

BAB I Memahami Internasionalisasi Perguruan Tinggi 2
A. Urgensi Internasionalisasi Perguruan Tinggi.....2
B. Memahami Kajian-kajian tentang Internasionalisasi Perguruan Tinggi.....6

BAB II Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Perguruan Tinggi.....9
A. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi.....9
B. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi.....16
C. Pengembangan Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi 20
D. Program Pelatihan Dosen di Perguruan Tinggi.....24

BAB III Total Quality Management (TQM) di Perguruan Tinggi..33
A. Pengertian ***Total Quality Management*** di Perguruan Tinggi.....33
B. Tujuan dan Manfaat Implementasi ***Total Quality Management*** (TQM) di Perguruan Tinggi 39
C. Implementasi dan Indikator Keberhasilan Implementasi ***Total Quality Management*** (TQM) di Perguruan Tinggi 40
D. Pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis Total Quality Management (TQM) di Perguruan Tinggi 45

BAB IV Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam.....51
A. Pandangan Islam tentang Sumber Daya Manusia.....51
B. Pandangan Islam tentang Pengembangan Sumber Daya Manusia.....52

BAB V Internasionalisasi Perguruan Tinggi di Malaysia: Studi Pada Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM) 67

BAB VI Pengembangan Sumber Daya Manusia Menuju Global Technopreneur University.....98
A. Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis TQM menuju ***Global Technopreneur University*** di ***Center of Leadership and Competency*** Universiti Tun Husein Onn Malaysia (UTHM).....98
B. Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis TQM menuju ***Global Technopreneurship University ...123***

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Konsep Sumber Daya Manusia (Priyono & Marnis, 2008). 10

Gambar 2. Rumah TQM dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi 48

Gambar 3 Poster Sustainability Development Goals Pemerintah Malaysia yang Diletakkan di Perpustakaan Tunku Tun Aminah UTHM 75

Gambar 4 Penandatanganan MoU antara Iraq University dengan UTHM 81

Gambar 5 Flyer Pendaftaran Mahasiswa Baru Kategori Mahasiswa Internasional 94

Gambar 6 Pendaftaran Mahasiswa Internasional di UTHM 95

Gambar 7 Dosen sedang Mengikuti Kursus Alternative Assesment 108

Gambar 8 Kursus Problem Based Learning 111

Gambar 9 Kegiatan Bengkel Penulisan Tesis ke Buku 112

Gambar 10 Output Hasil Kursus Intensif Penulisan Essay di Media Massa 113

Gambar 11 Flyer Pengumuman Kursus Penulisan Jurnal bagi Dosen UTHM 116

Gambar 12 Kursus Continual Quality Improvement 120

Gambar 13 Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis TQM menuju Global Technopreneurship University 123

BAB I
MEMAHAMI INTERNASIONALISASI PERGURUAN TINGGI

BAB I
MEMAHAMI INTERNASIONALISASI PERGURUAN TINGGI

A. Urgensi Internasionalisasi Perguruan Tinggi

Kualitas sumber daya manusia saat ini mendeskripsikan kemampuan sumber daya manusia yang mampu bergerak untuk mengambil langkah menuju kemajuan global di era digital. Upaya tersebut dilakukan dengan cara melakukan peningkatan kualitas secara totalitas di berbagai bidang kehidupan (Balouei Jamkhaneh et al., 2022). Pendidikan pun digadang-gadang menjadi bidang kehidupan yang sangat menentukan kualitas sumber daya manusia atau SDM pada suatu bangsa. Melalui bidang pendidikan, SDM dikembangkan untuk menghasilkan *output* yang mampu bergerak memajukan negaranya menuju kemajuan global. Ini berarti *output* pendidikan yang dihasilkan harus memiliki seperangkat kompetensi yang dibutuhkan oleh negara untuk bisa bersaing dengan negara lain di kancah global, bukan hanya di kancah lokal, regional dan nasional. Hal itu menjadikan berbagai lembaga pendidikan mulai berbenah diri untuk melakukan internasionalisasi pendidikan. Perguruan tinggi menjadi salah satu lembaga pendidikan yang saat ini dituntut untuk mampu melakukan internasionalisasi pendidikan guna mendidik kaum muda yang mampu menghadapi pasar kerja di lingkup global (Buckner, 2019).

Disadari ataupun tidak, kini internasionalisasi pendidikan menjadi salah satu *trend* bahkan strategi yang digunakan oleh perguruan tinggi-perguruan tinggi sebagai penyelenggara pendidikan tinggi untuk dapat melakukan perubahan di setiap bidang kehidupan. Di Turki misalnya, internasionalisasi pendidikan tinggi telah menjadi isu kebijakan utama bagi pemerintah, bidang penelitian bagi para sarjana, prioritas strategis bagi universitas, dan orientasi karir bagi dosen (Bulut-Sahin & Kondakci, 2023). Hasil penelitian di Kazaztan menunjukkan bahwa internasionalisasi pendidikan tinggi dapat berimplikasi pada semakin meningkatnya mutu layanan pendidikan tinggi karena adanya peningkatan kapasitas terhadap SDM yang dimiliki oleh suatu perguruan tinggi (Jantassova, 2021). Sedangkan di Bangladesh internasionalisasi pendidikan tinggi lebih berimplikasi pada semakin meningkatnya citra perguruan tinggi. Internasionalisasi pendidikan tinggi juga menjadikan perguruan tinggi di Bangladesh menjadi lebih bermerek (Shayery et al., 2022).

Hasil penelitian di Cina menunjukkan bahwa internasionalisasi pendidikan tinggi dapat berimplikasi terhadap semakin berkembangnya sistem pendidikan tinggi di Cina. Hal itu terjadi karena internasionalisasi pendidikan tinggi telah membuat berbagai perguruan tinggi di Cina melakukan reformasi terhadap sistem pendidikannya menjadi lebih bernuansa global (Li & Eryong, 2022). Hasil penelitian lain menunjukkan bahwa keberhasilan Cina dalam melakukan internasionalisasi pendidikan tinggi dikarenakan mereka memiliki pengembangan SDM yang berkelas internasional. Pengembangan SDM berkelas internasional

tersebut dibarengi pula dengan melakukan kerjasama internasional, melakukan internasionalisasi kurikulum serta riset dan mengadakan kursus-kursus internasional baik bagi kalangan internal perguruan tinggi maupun eksternal perguruan tinggi (Li & Xue, 2022).

Kemudian berdasarkan hasil penelitian di Thailand dapat diketahui bahwa internasionalisasi pendidikan tinggi lebih banyak dilakukan dengan memobilisasi mahasiswa asing untuk belajar di Thailand. Ini karena mobilisasi mahasiswa asing menjadi trend global pada masa sekarang untuk mendukung internasionalisasi pendidikan tinggi. Upaya yang dilakukan untuk mendukung upaya tersebut adalah dengan melakukan peningkatan reputasi perguruan tinggi dari sisi kualitas dan biaya pendidikan serta melakukan peningkatan kemampuan perguruan tinggi dalam melayani dan mendukung mahasiswa internasional (Jampaklay et al., 2022).

Sementara itu berdasarkan hasil penelitian di Malaysia terungkap bahwa internasionalisasi pendidikan tinggi berdampak pada semakin berkualitasnya layanan pendidikan tinggi. Hal itu dikarenakan upaya internasionalisasi pendidikan tinggi dibarengi pula dengan upaya peningkatan sumber daya manusia, khususnya para dosen. Selain itu internasionalisasi perguruan tinggi di Malaysia juga berdampak pada semakin loyalnya mahasiswa terhadap perguruan tingginya. Loyalitas tersebut didapat karena meningkatnya kualitas dosen berdampak pada semakin meningkatnya kemampuan dosen dalam melayani mahasiswanya. Internasionalisasi perguruan tinggi di Malaysia telah membuat industri pendidikan di Malaysia dan sekitarnya dalam upaya mereka untuk mendapatkan pengakuan global dalam bidang pengajaran akademis,

penelitian, dan pengembangan profesional (Amzat et al., 2023).

Perguruan tinggi di Indonesia juga dapat belajar terkait dengan internasionalisasi perguruan tinggi dari berbagai perguruan tinggi di Malaysia, salah satunya adalah Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM). Sebagai upaya untuk "mengibarkan bendera" internasionalisasi perguruan tinggi, UTHM selalu berupaka melakukan pengembangan SDM menuju *Global Technopreneur University*. Upaya tersebut dilakukan oleh UTHM melalui sebuah unit lembaga yang disebut dengan *Center of Leadership and Competency*. Buku ini disusun untuk menjawab tiga pertanyaan besar terkait dengan internasionalisasi perguruan tinggi sebagai berikut: (1) Bagaimanakah program internasionalisasi pada Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM)? (2) Bagaimanakah pengembangan SDM berbasis TQM menuju Global Technopreneur University di Center of Leadership and Competency Universiti Tun Husein Onn Malaysia? (3) Bagaimanakah model pengembangan SDM berbasis TQM menuju Global Technopreneur University?

Untuk menjawab pertanyaan di atas maka penulis melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Data dikumpulkan menggunaan wawancara, observasi dan dokumentasi. Data yang telah terkumpul kemudian diuji keabsahannya dengan teknik triangulasi sumber data, yaitu dengan melakukan *crosscheck* terhadap data hasil wawancara yang berasal dari tiga narasumber. Selanjutnya data dianalisis menggunakan teknik analisis data model Miles and Huberman yang terdiri dari reduksi data, display data, dan verifikasi.

B. Memahami Kajian-kajian tentang Internasionalisasi Perguruan Tinggi

Ada beberapa kajian penelitian yang memiliki relevansi dengan penelitian penulis. Pertama, penelitian Fatemeh Narenji Thani, dkk yang berjudul "The impact of self-development on the tendency toward organizational innovation in higher education institutions with the mediating role of human resource agility". Penelitiannya ditujukan untuk menjelaskan dampak pengembangan SDM melalui pengembangan diri terhadap kecenderungan inovasi organisasi dengan peran mediator di perguruan tinggi agar bisa menjadi organisasi pendidikan yang vital di masyarakat (Narenji Thani et al., 2022). Berbeda dengan penelitiannya, penelitian penulis akan mengkaji pengembangan SDM melalui pelatihan kepemimpinan dan kompetensi yang diselenggarakan oleh *Center of Leadership and Competency* pada perguruan tinggi agar bisa menjadi *Global Technopreneur University*.

Kedua, penelitian Zoran Susanj yang berjudul "Academics' effectiveness and professional development in Croatia: Challenges for human resource management in higher education institutions". Penelitiannya mendeskripsikan modernisasi institusi perguruan tinggi melalui kegiatan pengembangan sumber daya manusia (dalam hal ini dosen) yang dilakukan oleh perguruan tinggi di Kroasia (Sušanj et al., 2020). Sedangkan penelitian penulis hendak mendeskripsikan internasionalisasi institusi perguruan tinggi melalui kegiatan pengembangan sumber daya manusia oleh *Center of Leadership and Competency* di UTHM.

Ketiga, Ahmad Muktamar B, dkk yang berjudul "The Role of Quality Human Resources in Developing Missions of Future Universities in Indonesian Higher Education". Penelitiannya membuktikan bahwa pengembangan SDM memiliki peran yang signifikan dalam pencapaian misi perguruan tinggi (Muktamar B et al., 2023). Sedangkan penelitian penulis hendak mendeskripsikan proses pengembangan SDM berbasis TQM yang dilakukan untuk mencapai misi perguruan tinggi yaitu menjadi *global technopreneur university*.

Keempat, penelitian Hans de Wit yang berjudul "Internationalization in Higher Education, a Critical Review". Penelitiannya dilakukan untuk merefleksi secara kritis tentang internasionalisasi dalam pendidikan tinggi, khususnya dalam iklim politik nasionalis, populis, dan anti-global saat ini (De Wit, 2019). Sedangkan penelitian penulis mendeskripsikan internasionalisasi perguruan tinggi yang dilakukan dengan mengembangkan sumber daya manusia oleh *Center of Leadership and Competency* di UTHM.

Kelima, penelitian Nizar Mohammad Alsharari yang berjudul "Internationalization market and higher education field: institutional perspectives". Tujuan dari penelitiannya yaitu untuk mengeksplorasi pasar internasionalisasi pendidikan tinggi secara global di Yordania, dimana internasionalisasi perguruan tinggi di Yordania dipengaruhi oleh proses internasionalisasi perguruan tinggi yang sedang dilakukan oleh negara-negara berkembang (Alsharari, 2019). Sedangkan pada penelitian ini, penulis mendeskripsikan proses internasionalisasi perguruan tinggi di Malaysia sebagai respons terhadap keinginan untuk menjadi perguruan tinggi berkelas internasional.

BAB II
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI PERGURUAN TINGGI

BAB II
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI PERGURUAN TINGGI

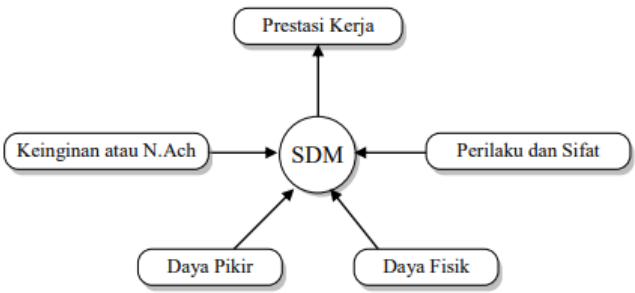
A. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi

Ketika berbicara tentang organisasi maka seringkali dibicarakan tentang sumber daya manusia. Ini karena pada suatu organisasi terdapat sekumpulan manusia yang saling bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan bersama-sama. Pencapaian tujuan organisasi bukanlah perkara yang mudah. Dibutuhkan manusia-manusia yang memiliki seperangkat kompetensi yang relevan dengan bidang operasional organisasi. Jika organisasi tersebut adalah organisasi di bidang pendidikan, maka dibutuhkan dosen yang memiliki seperangkat kompetensi yang bisa mendukung tercapainya tujuan dari suatu perguruan tinggi.

Diakui ataupun tidak, dosen merupakan sumber daya manusia yang sangat vital peranannya dalam penyelenggaraan layanan pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi. Vitalitas tersebut bisa didapat ketika dosen sebagai sumber daya manusia di perguruan tinggi kompetensi-kompetensinya selalu ditingkatkan. Peningkatan kompetensi dosen tersebut kemudian telah memunculkan

konsep pengembangan sumber daya manusia di bidang pendidikan tinggi.

Pada hakikatnya sumber daya manusia merupakan kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Hal itu bisa digambarkan dengan konsep sumber daya manusia sebagai berikut:



Gambar 1. Konsep Sumber Daya Manusia (Priyono & Marnis, 2008).

Ketika berbicara tentang sumber daya manusia dapatlah dikatakan bahwa manusia merupakan salah satu dari beberapa sumber daya yang berharga, langka, tidak ada bandingannya dan tak tergantikan. Manusia merupakan sumber daya yang dapat digunakan oleh organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif. Istilah sumber daya manusia itu sendiri merujuk pada deskripsi tentang jenis sumber daya yang strategis. Hal itu menjadikan ada yang menyebut sumber daya manusia dengan istilah modal

manusia. Sedangkan pengembangan sumber daya manusia merupakan proses untuk mendapatkan, mengembangkan dan memelihara manusia sebagai entitas yang bertanggungjawab atas kegiatan-kegiatan organisasi (Holbeche, 2022).

Kemudian ada konsensus yang menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu konsep bisnis yang mendeskripsikan pandangan manajerial mengenai hubungan kerja, kebijakan, dan praktik kebijakan yang diarahkan untuk memungkinkan organisasi mencapai fleksibilitas, keunggulan kompetitif, dan kinerja yang tinggi melalui aktivitas orang-orang di dalam organisasi (Holbeche, 2022).

Pengembangan sumber daya manusia juga bisa diartikan sebagai suatu strategi untuk menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *leading* and *controlling* pada setiap aktivitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Yuni Praktikno & Eric Hermawan, 2022). Dapatlah dikatakan pengertian tersebut pada dasarnya sedang menunjukkan terkait dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam pengembangan sumber daya manusia di suatu organisasi.

Pendapat lainnya mengungkapkan bahwa sumber daya manusia yaitu individu produktif yang harus ditingkatkan

dan dikembangkan kemampuannya agar mereka dapat menggerakkan suatu organisasi atau lembaga. Sumber daya manusia dibedakan menjadi du a macam, yakni:

1. Sumber daya manusia makro, yaitu individu usia produktif yang berada pada suatu wilayah.
2. Sumber daya manusia mikro, yaitu individu yang bekerja pada sebuah perusahaan atau lembaga (Nurdin, 2022).

Pendapat lain mengungkapkan bahwa dalam arti sempit, sumber daya manusia adalah orang-orang yang menjadi tenaga kerja suatu organisasi, sektor bisnis, atau ekonomi. Sumber daya manusia pada dasarnya merupakan semua orang yang memiliki berbagai potensi dalam sebuah organisasi. Potensi-potensi tersebut berupa:

1. Pengetahuan.
2. Kompetensi.
3. Nilai-nilai etika.

Ketiganya digunakan oleh sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk membangun, memelihara dan mengembangkat unit bisnis organisasi. Kemudian secara lebih luas sumber daya manusia dapat diartikan sebagai keseluruhan tenaga kerja pada suatu negara atau daerah yang bersedia dalam berpartisipasi untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan tertentu. Sumber daya manusia bisa dilihat dari dua perspektif, yaitu:

1. Kapasitas sosial
2. Dinamika sosial.

Pada perspektif kapasitas sosial, sumber daya manusia merupakan sumber tenaga kerja bagi masyarakat dan menjadi bagian terpenting dari populasi masyarakat

yang memiliki kemampuan dalam menciptakan nilai-nilai material dan spiritual bagi masyarakat. Kemampuan tersebut tidak muncul dengan sendirinya tetapi didapat melalui pengembangan sumber daya manusia. Itulah sebab pada dasarnya pengembangan sumber daya manusia merupakan untuk memastikan peningkatan berkelanjutan kapasitas sosial sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan serta perawatan kesehatan.

Sedangkan pada perspektif dinamika sosial, pengembangan sumber daya manusia tidak cukup berhenti pada pengembangan potensi. Untuk mewujudkan potensi tersebut, pengembangan sumber daya manusia harus ditransformasikan ke dalam kondisi yang dinamis sehingga menghasilkan modal manusia. Modal manusia merupakan dinamika sosial masyarakat yang dihasilkan melalui kebijakan, kelembagaan, dan memberdayakan potensi masyarakat secara menyeluruh.

Pengembangan sumber daya manusia untuk menghasilkan potensi yang tidak terbatas akan menjadikan manusia sebagai individu yang bebas untuk berkembang, berkreasi, dan mengabdikan diri, serta dibayar dengan nilai kerja yang tepat. Potensi yang tidak terbatas tersebut dapat dieksploitasi dan bisa dijadikan sebagai sumber modal sosial dan organisasi yang besar. Modal manusia terkadang digunakan sebagai sinonim sumber daya manusia, meskipun modal manusia sering merujuk pada efek yang lebih sempit, yaitu pengetahuan yang ditunjukkan individu dan pertumbuhan ekonomi (Nguyen et al., 2020).

Pendapat lain mengungkapkan bahwa secara umum pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya merupakan upaya pengembangan organisasi yang dilakukan dengan memberikan pendidikan dan pelatihan, menyediakan jenjang karir, dan peningkatan kinerja personil organisasi secara efektif dan efisien pada suatu organisasi (Piwowar-Sulej, 2021).

Pengembangan sumber daya manusia juga dapat dilihat sebagai proses inti dari suatu organisasi yang beriorientasi pada proyek untuk mempengaruhi cara organisasi dalam mendapatkan dan menggunakan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi (Huemann et al., 2007).

Berdasarkan deskripsi di atas maka dapatlah dirumuskan bahwa pengenbangan sumber daya manusia di bidang pendidikan tinggi merupakan upaya mengembangkan organisasi dengan cara meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan aktualisasi nilai-nilai etika pada dosen melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan, pemberian jenjang karir, pembinaan dan layanan konseling serta penjaminan mutu terhadap kinerja dosen untuk menghasilkan layanan pendidikan tinggi yang unggul dan berdaya saing.

Pada bidang pendidikan tinggi, dosen merupakan sumber daya manusia yang harus senantiasa dididik. Pengembangan dosen sebagai sumber daya manusia di pendidikan tinggi merupakan upaya investasi yang bisa memberikan dampak positif terhadap perkembangan lembaga pendidikan tinggi di masa sekarang dan di masa yang akan datang. Pimpinan lembaga pendidikan tinggi

memegang peranan penting dalam pengembangan dosen. Ini karena pimpinan merupakan pihak yang menentukan formulasi suatu kebijakan, termasuk kebijakan terkait dengan pengembangan dosen di perguruan tinggi. Jika ada kebijakan perguruan tinggi yang mendasari dilaksanakannya pengembangan dosen maka selanjutnya pihak manajer di bidang pengembangan sumber daya manusia bisa mengoperasionalisasikan kebijakan tersebut ke dalam bentuk program dan strategi pengembangan dosen di perguruan tinggi.

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, kebijakan tekait dengan pengembangan dosen di perguruan tinggi merupakan suatu sarana yang bisa digunakan untuk memaksimalkan efektifitas dan efisiensi kinerja dosen dalam mencapai tujuan perguruan tingginya. Kebijakan yang diambil oleh pimpinan perguruan tinggi dalam mengelola dosennya diarahkan pada pencapaian tujuan perguruan tinggi, komitmen kerja dosen, kelenturan sistem kerja di perguruan tinggi serta pencapaian terhadap kualitas hasil kerja dosen secara maksimal (Priyono & Marnis, 2008).

Dosen pada dasarnya merupakan seorang pendidik profesional sekaligus ilmuwan yang memiliki peran begitu strategis. Dosen memiliki tugas pokok untuk mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan serta meningkatkan produktivitas dalam menghasilkan karya ilmiah dan penelitian, yang merupakan salah satu fungsi pokok seorang dosen. Produktivitas kerja dosen dipengaruhi oleh pendidikan, keterampilan, disiplin kerja, manajemen, etika, sikap, motivasi kerja, teknologi, fasilitas, produksi, kesempatan

kerja, prestasi, dan lingkungan kerja yang mendukung. Kesemuanya bisa didapatkan oleh pimpinan perguruan tinggi ketika ia dan manajernya bisa mengembangkan dosen sebagai sumber daya yang terbatas di suatu perguruan tinggi (Setiadin & Rohida, 2020). Hal itulah yang menjadikan pengembangan sumber daya manusia juga menjadi salah satu faktor krusial yang tidak dapat dipisahkan dari semakin berkembangnya suatu perguruan tinggi.

B. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi

Secara umum, tujuan dari dilakukannya pengembangan sumber daya manusia adalah untuk mengoptimalkan kinerja anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan secara khusus tujuan dari dilakukannya pengembangn sumber daya manusia antara lain:

1. Tujuan individual

   Pengembangan sumber daya manusia secara individual merupakan tujuan pribadi dari setiap anggota dalam mencapai tujuan melalui kegiatan organisasi atau lembaga. Tentunya pencapaian tujuan ini dapat mempertinggi kontribusi personal terhadap organisasi atau lembaga. Hal itu menjadikan tujuan individual ini seyogyanya dipertimbangkan oleh pimpinan organisasi atau lembaga karena akan memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja personel organisasi atau lembaga.

2. Tujuan organisasional

   Pengembangan sumber daya manusia secara

organisasional bertujuan untuk membantu organisasi atau lembaga dalam mencapai tujuan organisasi atau lembaga. Keberadaan proses pengembangan sumber daya manusia bisa memberikan sumbangsih dalam mencapai kinerja personel organisasi atau lembaga yang efektif dan efisien.

3. Tujuan sosial

   Pengembangan sumber daya manusia secara sosial bertujuan untuk bertanggung jawab secara etis dan sosial terhadap berbagai tantangan dan keutuhan masyarakat. Hal itu karena kegagalan suatu organisasi atau lembaga dalam memberikan kemanfaatan bagi masyarakat dapat menimbulkan hambatan-hambatan sosial.

4. Tujuan fungsional

   Pengembangan sumber daya manusia secara fungsional bertujuan untuk berperan dalam mempertahankan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan organisasi. Bisa juga dikatakan, pengembangan sumber daya manusia secara fungsional bertujuan untuk mengoptimalkan personel organisasi sehingga mereka dapat bekerja secara maksimal sesuai dengan tugas dan fungsinya (Nurdin, 2022).

Pada dasarnya tujuan dari dilakukannya pengembangan sumber daya manusia di bidang pendidikan tinggi adalah untuk mengembangkan suatu perguruan tinggi menjadi organisasi yang tangguh di tengah semakin derasnya arus persaingan antar perguruan tinggi dalam lingkup lokal, regional, nasional bahkan dalam kancah internasional.

Ketahanan perguruan tinggi mendeskripsikan kompetensi dosen untuk bisa menggunakan berbagai kekuatan yang dimilikinya untuk mengambil berbagai peluang yang melingkupi lembaga perguruan tingginya serta untuk menghadapi tantangan yang menghambat dalam penyelenggaraan layanan pendidikan tinggi.

Terciptanya ketahanan perguruan tinggi sebagai tujuan dari pengembangan sumber daya manusia di bidang pendidikan tinggi didapat dari pengembangan sumber daya manusia yang strategis. Perguruan tinggi yang mampu menyelenggarakan pengembangan sumber daya manusia yang strategis ditandai dengan kemampuan dosen sebagai sumber daya manusia di perguruan tinggi dalam melakukan:

1. Adaptasi secara dinamis.
2. Lincah dan tangkas mengaplikasikan ide-ide.
3. Pembaharuan untuk merespons berbagai perubahan.
4. Berkreasi dan berinovasi.
5. Mampu melakukan improvisasi (C. A. Lengnick-Hall et al., 2011).

Kemudian beberapa manfaat yang bisa didapatkan oleh perguruan tinggi dari dilakukannya pengembangan sumber daya manusia secara intensif antara lain:

1. Menghasilkan inovasi pendidikan di perguruan tinggi.

   Inovasi merupakan kunci untuk meningkatkan daya saing perguruan tinggi. Perguruan tinggi harus terus mengembangkan produk maupun layanan yang senantiasa terbarukan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat, bukan hanya masyarakat lokal

tapi juga masyarakat internasional.

2. Menghasilkan dosen yang memiliki dedikasi kerja yang tinggi pada perguruan tinggi.

   Seperangkat kompetensi yang dimiliki oleh seorang dosen tidak akan memiliki makna jika tidak didukung dengan kepemilikan dedikasi kerja yang tinggi pada para dosen. Dedikasi yang tinggi akan menghasilkan loyalitas pada diri dosen terhadap perguruan tinggi. Dedikasi serta loyalitas itu akan menghasilkan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Hal itu akan berimplikasi pada terciptanya kerja kolaboratif antar dosen di perguruan tinggi. Hubungan yang harmonis antar dosen akan membuka komunikasi dan memunculkan peluang untuk saling berkolaborasi.

3. Menghasilkan kepuasan dari mahasiswa terhadap kinerja dosen terkait dengan kemampuannya dalam menyelenggarakan kegiatan pendidikan dan pengajaran (Chi, 2024).

   Kemampuan dosen dalam menyelenggarakan kegiatan pendidikan dan pengajaran secara optimal mencerminkan keseriusan dosen dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mahasiswanya. Pemenuhan tersebut dapat menjadikan mahasiswa merasa puas terhadap layanan yang telah diberikan oleh dosen kepada mereka. Implikasi dari hal itu adalah mahasiswa akan merasa dihargai oleh dosennya. Mahasiswa yang merasa dihargai oleh dosennya akan termotivasi untuk belajar dengan lebih giat lagi.

C. Pengembangan Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi sebagai suatu organisasi sesungguhnya tidak terlepas dari pengaruh lingkungan yang ada di sekitarnya. Lingkungan merupakan sumber pemasok input bagi organisasi, sekaligus sebagai penerima output dari organisasi itu sendiri. Perguruan tinggi sebagai kancah masyarakat dan budaya akademik, dengan segenap misi yang diembannya senantiasa dituntut untuk selalu menempatkan diri dalam konteks lingkungan strategik yang berubah sangat cepat. Di sisi lain, perguruan tinggi sebagai salah satu lembaga pendidikan yang mengemban tugas tri dharma perguruan tinggi dalam rangka peningkatan daya saing, kinerja, produktivitas, kualitas, relevansi, maupun efektivitas dan efisiensi perlu melakukan pembenahan-pembenahan pada setiap komponen pendidikan yang ada di dalamnya (Leowol, 2020).

Perkembangan dan peningkatan kualitas perguruan tinggi dari tahun ke tahun semakin menjadi perhatian masyarakat. Hal ini menyebabkan perguruan tinggi harus meningkatkan kualitas dan daya saingnya dibandingkan dengan perguruan tinggi lain. Selain itu, perguruan tinggi perlu menciptakan *image* yang menunjukkan kualitas dan karakteristik perguruan tinggi tersebut, sehingga akan mengarahkan pilihan dari masyarakat. Kualitas sumber daya manusia pada universitas di indonesia masih sangat jauh jika dibandingkan dengan universitas di luar negeri. Hampir di semua universitas yang diteliti mengalami masalah pada kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Banyak faktor yang menyebabkan sumber daya manusia di Indonesia

masih kalah jika dibandingkan dengan sumber daya manusia di luar negeri (Leowol, 2020).

Disadari ataupun tidak hal di atas menjadikan pimpinan di perguruan tinggi harus melakukan pengembangan sumber daya manusia berkelas internasional. Ada tiga bidang dalam pengembangan sumber daya manusia, antara lain:

1. Sumber daya manusia mikro yang mencangkup fungsi kebijakan dan praktik pengembangan sumber daya manusia yang terdiri dari dua kategori utama, yaitu:
   a. Pengelolaan individu dan kelompok kecil, misalnya rekrutmen, seleksi, induksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, dan remunerasi.
   b. Pengelolaan organisasi kerja, seperti serikat pekerja.
2. Sumber daya manusia strategik yang mencangkup keseluruhan strategi dalam pengembangan sumber daya manusia dengan mengadopsi suatu sistem atau desain kerja yang aplikasinya terarah dan terukur dampaknya.
3. Sumber daya manusia internasional yang mencangkup pengembangan sumber daya manusia lintas batas negara atau berwawasan internasional agar organisasi memiliki sumber daya manusia yang berkelas internasional (M. L. Lengnick-Hall et al., 2009).

Pada dasarnya tujuan dari pengelolaan sumber daya manusia internasional dalam konteks pendidikan tinggi adalah untuk menciptakan daya saing perguruan tinggi di kancah global. Hal itu bisa didapat oleh suatu organisasi, termasuk perguruan tinggi dengan kepemilikan keunggulan kompetitif (González-Loureiro et al., 2014). Keunggulan kompetitif pada suatu organisasi, termasuk perguruan tinggi

berasal dari pemanfaatan sumber daya perguruan tinggi yang efektif dan efisien. Pada dasarnya, sumber daya yang bisa digunakan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif berupa:

1. Modal fisik, misalnya: keuangan, sarana dan prasarana, dan lainnya.
2. Modal organisasi, yang meliputi struktur dan sistem organisasi untuk menjalankan kendali operasional organisasi.
3. Modal manusia, yang mencakup keterampilan, kompetensi, pengalaman, dan kecerdasan personel organisasi (Holbeche, 2022).

Setiap perguruan tinggi di setiap negara tentunya memiliki keunggulan kompetitif. Berbagai perguruan tinggi telah menyusun srategi yang bisa digunakan untuk menciptakan keunggulan dengan tujuan untuk bisa tetap eksis di tengah derasnya persaingan antar perguruan tinggi. Perguruan tinggi kemudian melakukan pengelolaan terhadap sumber daya manusia yang mereka miliki, khususnya dosen secara efektif dan efisien agar mereka mampu menciptakan citra ataupun merk positif (Panda et al., 2019).

Upaya yang bisa dilakukan oleh perguruan tinggi untuk bisa memiliki keunggulan kompetitif sehingga bisa menjadi perguruan tinggi berkelas internasional antara lain dengan:

1. Menggunakan teknologi pembelajaran berbasis digital secara intensif.
2. Memperbaharui konten program dan pelatihan bagi

dosen.

3. Mengumpulkan tim dosen yang unggul, ilmuwan yang bergengsi dengan kualifikasi profesional yang tinggi, dosen dengan pengalaman mengajar yang luas, dan mengumpulkan dosen yang berbakat.
4. Mengadopsi proyek-proyek kerjasama internasional.
5. Melakukan pertukaran dosen dan mahasiswa luar negeri.
6. Mengikuti program pelatihan internasional yang bergengsi.
7. Membekali dosen dengan kemampuan berbahasa asing dan kemampuan *Information Technology*/IT (Nguyen et al., 2020).

Dosen di Indonesia baik yang bekerja di perguruan tinggi negeri maupun swasta belum secara keseluruhan memiliki kemampuan IT dan bahasa internasional. Keadaan tersebut diperparah dengan regulasi perguruan tinggi yang memang tidak menunjang untuk hal tersebut. Disadari ataupun tidak, banyak dosen di Indonesia yang memiliki gagasan cemerlang, namun karena tidak ditunjang oleh aspek kemampuan IT dan bahasa internasional, maka gagasan itu terkubur seiring dengan perjalanan waktu. Dalam kancah internasional, kemampuan IT dan bahasa internasional merupakan kemampuan strategik yang bisa digunakan oleh dosen untuk menunjukkan kualitas dan reputasi keilmuannya dalam kegiatan tri dharma perguruan tinggi (Leowol, 2020).

Upaya lain yang bisa dilakukan oleh perguruan tinggi dalam mengembangankan dosen agar perguruan tinggi bisa menjadi perguruan tinggi bertaraf internasional (*world class*

university) antara lain:

1. Menjunjung tinggi nilai-nilai ilmiah, etika, estetika, prinsip kebenaran dan kejujuran ilmiah, sehingga tidak terjadi illegal teaching; plagiat intelektual.
2. Menjaga standar professional dan standar ilmiah yang tinggi secara berkelanjutan setingkat dengan universitas kelas dunia.
3. Tidak melakukan diskriminasi dalam pelaksanaan kegiatan akademik.
4. Menciptakan lingkungan pembelajaran yang berkualitas dan bertaraf internasional.
5. Mengembangkan dan menerapkan iptek yang bermanfaat bagi kesejahteraan bangsa dan seluruh umat manusia.
6. Menghormati hukum dan hak azasi manusia maupun tidak merusak lingkungan hidup dengan sewenang-wenang.
7. Menciptakan inovasi yang bermanfaat bagi masyarakat dan bertaraf internasional (Leowol, 2020).

D. Program Pelatihan Dosen di Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi, yang kelembagaannya dapat berupa akademi, politeknik, sekolah tinggi, institusi atau universitas. Pendidikan tinggi adalah jenjang pendidikan formal setelah pendidikan menengah. Pendidikan tinggi menyelenggarakan kegiatan pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat dengan menjunjung tinggi nilai-nilai persatuan bangsa sehingga mampu menghasilkan

lulusan yang kompeten. Salah satu upaya untuk meningkatkan mutu perguruan tinggi adalah mengembangkan sumber daya manusia yang ada di perguruan tinggi. Salah satunya adalah dosen sebagai tokoh kunci dalam penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi (Leowol, 2020).

Aset utama perguruan tinggi pada dasarnya adalah dosen. Hal itu menjadikan pengembangan dosen sebagai sumber daya manusia di perguruan tinggi akan berdampak besar terhadap kemajuan perguruan tinggi. Realitas menunjukkan bahwa keberhasilan dalam pencapaian tujuan perguruan tinggi bukan disebabkan oleh dukungan anggaran tetapi oleh kontribusi dan peran dosen dalam menyelenggarakan kegiatan tri darma perguruan tinggi. Jika dosen yang dimiliki oleh perguruan tinggi merupakan sumber daya manusia yang terdidik, cerdas, inovatif, tekun, disiplin, terampil, kreatif, pekerja keras, memiliki semangat untuk maju dan berkarya, setia, memiliki etos kerja, dan budaya kerja yang baik, maka pada kurun waktu tertentu perguruan tinggi tersebut akan menjadi perguruan tinggi yang bermutu, unggul, berdaya saing dan memiliki ketahanan yang kuat (Leowol, 2020).

Penciptaan kondisi di atas tidaklah mudah. Perlu dilakukan upaya pengembangan terhadap dosen melalui berbagai program. Salah satunya adalah program pelatihan dosen sebagai salah satu sumber daya manusia di perguruan tinggi. lstilah pelatihan dan pengembangan merujuk pada struktur total dan program di dalam dan luar pekerjaan sumber daya manusia yang dimanfaatkan perusahaan dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan, utamanya untuk kinerja pekerjaan dan promosi karir. Biasanya

pelatihan merujuk pada pengembangan ketrampilan bekerja (*vocational*) yang dapat digunakan dengan segera (Leowol, 2020).

Pelatihan adalah proses melatih sumber daya manusia baru atau sumber daya manusia yang akan memperoleh penempatan baru dengan ketrampilan dasar yang diperlukannya untuk melaksanakan pekerjaan. Pendapat lain mengungkapkan bahwa adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur-prosedur yang sistimatis dan terorganisir, sehingga sumber daya manusia belajar mengenai pengetahuan teknik dan keahlian untuk sasaran tertentu. Pelatihan dilakukan secara terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian sumber daya manusia di suatu organisasi yang berhubungan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini (Leowol, 2020).

Ada empat kompetensi yang harus dikembangkan pada diri dosen melalui kegiatan pelatihan agar mereka memiliki kemampuan untuk menjadi dosen berkelas internasional, yaitu: bahasa, komunikasi, pedagogi, dan kesadaran *English Medium Instruction* (EMI).

Pelatihan bahasa mencakup materi tentang pengolahan informasi, keterampilan berkomunikasi dan presentasi, intonasi, pengucapan, kefasihan, akurasi leksikal, penggunaan pertanyaan, register, kohesi dan koherensi dalam menyelenggarakan kegiatan pengajaran. Pelatihan

pedagogis mencakup materi tentang pemberian umpan balik kepada siswa, mempersiapkan ujian, desain materi pembelajaran, pemahaman keterampilan antarbudaya, penggunaan humor, perumusan petunjuk dalam mengikuti kegiatan pembelajaran, serta pengetahuan tentang dasar-dasar manajemen kelas dan penggunaan peralatan teknologi informasi dan komunikasi (Deroey, 2023).

Perlu disadari bersama bahwa penyebaran bahasa Inggris sebagai media pengajaran di seluruh dunia dalam pendidikan tinggi semakin menghasilkan inisiatif untuk mendukung dosen dalam mengembangkan kesadaran EMI. Hal itu menjadikan pelatihan EMI bagi dosen tidak terelakkan lagi. Namun hal itu harus dibarengi dengan kegiatan-kegiatan pembinaan pada dosen untuk menanamkan rasa percaya diri pada mereka, motivasi kerja mereka, hingga keberanian mereka untuk menyelenggarakan kegiatan pengajaran dengan menggunakan bahasa Inggris (Deroey, 2023).

Pendapat lain mengungkapkan bahwa untuk merespons program internasionalisasi perguruan tinggi menuju *world class university*, maka pelatihan bagi dosen di Indonesia harus mencangkup ranah kompetensi global talent (5E model dan 19 kompetensi berikut ini:

1. *Eduknowledge,* merupakan proses pembelajaran yang meliputi akuisisi pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan dinamika dan perkembangan. Kompetensi yang diharapkan dimiliki oleh dosen antara lain:
   a. *Content and methods*, yaitu dosen memiliki kemampuan dalam memahami materi pembelajaran dan

metodologinya.

b. *Knowledge management*, yaitu dosen memiliki kemampuan untuk mengelola manajemen pembelajaran.
c. *Education and academic approach*, yaitu dosen memiliki kemampuan untuk menerapkan pembelajaran dengan pendekatan akademis.
d. *Competency*, yaitu dosen memiliki *skill, knowledge* dan *attitude* sesuai yang ditetapkan organisasi.

2. *Exposure,* merupakan proses dengan pendekatan *strategic leverage* untuk mendongkrak talenta hingga mencapai kapasitas talenta global. Kompetensi yang harus oleh dosen yaitu:
   a. *International experience*, yaitu pengalaman internasional, baik berupa cara kerja, budaya, bahasa mau pun pengetahuan umum tentang sebuah negara internasional.
   b. *Exposure global mobility*, bentuk exposure yang bersifat jangka panjang berupa penugasan atau magang dalam waktu yang cukup lama.
   c. *Highest standart*, yaitu menetapkan kompetensi yang dirancang untuk mencapai standar talenta global.
   d. *Organizational support and learning organization*, dimana organisasi pembelajaran di perguruan tinggi dipastikan harus dapat mewujudkan kompetensi kompetensi berstandar internasional.

3. *Enabler,* yaitu daya pengungkit yang merupakan platform sekaligus wahana yang memungkinkan terwujudnya talenta global. Kompetensi tersebut meliputi kemampuan dosen dalam penguasaan:
   a. *Technology, content and learning methods*, yaitu kemampuan teknologi, digital transformasi, dan metodologi pendidikan yang bersifat digital.

b. *International leadership* yang merupakan kompetensi kepemimpinan di lingkup internasional.
c. Academic institution, yaitu kemampuan dosen sebagai bagian dari perguruan tinggi untuk menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi luar negeri.
d. *Integrated human resourches system*, yaitu adanya sistem pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi dan memiliki *assesment center* dan sekaligus *competence center*.

4. *Equity,* yaitu proses pendekatan baru yang terintegrasi dalam mengukur dan mengelola SDM sebagai investasi organisasi. Kompetensi padadiri dosen yang harus muncul antara lain:
   a. *Capability*, yaitu terjadinya peningkatan dan pengembangan kompetensi dan kapabilitas sumber daya manusia di perguruan tinggi untuk bersaing di tingkat global.
   b. *Alignment*, yaitu target kinerja individu yang ditetapkan selaras dengan target kinerja unit.
   c. *Engagement*, yaitu terjadinya peningkatan terhadap kepuasan sumber daya manusia di perguruan tinggi dan meningkatnya indeks kepuasan dosen dengan talenta global.

5. *Enthusiasm,* merupakan kompetensi untuk melahirkan kesungguhan karena adanya suatu harapan tertinggi untuk menjadi talenta berkelas dunia. Kompetensi tersebut terdiri dari:
   a. *Self-awarness and passion for excellence*, yaitu perhatian dan penghargaan kepada diri sendiri untuk terus memotivasi mewujudkan talenta global.
   b. *Instrospection and self-introspection*, yaitu dosen senantiasa mengintrospeksi diri sendiri, melakukan perbaikan dan meningkatkan *performance*.

c. *Opennness and ppen-mindness*, yaitu dosen selalu terbuka terhadap ide baru, aktif mencari informasi untuk pengembangan diri serta bersedia menerima umpan balik dari orang lain.
d. *Willingness to learn*, yaitu dosen memiliki inisiatif untuk berkontribusi dalam segala situasi serta memiliki inisiatif tanpa diminta. Berusaha belajar dari orang lain serta belajar dari pengalaman untuk menjadi lebih baik (Leowol, 2020).

Kepemilikan kompetensi *global talent* dosen di atas diharapkan bisa mengantarkan perguruan tinggi untuk bisa menjadi *World Class University* (WCU). Berikut adalah beberapa indikator suatu perguruan tinggi bisa disebut sebagai perguruan tinggi dengan WCU dimana indikator-indikator tersebut bisa dicapai dengan aktualisasi 5 kompetensi *global talent*:

1. Memiliki keunggulan penelitian, yaitu ditunjukkan dengan penelitian yang berkualitas. Penelitian yang berkualitas mendeskripsikan sisi produktivitas dan kreativitas penelitian, publikasi hasil penelitian, banyaknya lembaga donor yang bersedia membantu penelitian, adanya hak patent, dan sejenisnya.
2. Memiliki kebebasan akademik dan atmosfer kegembiraan intelektual.
3. Terdapat pengelolaan diri yang kuat pada diri dosen.
4. Terdapat sarana, prasarana dan pendanaan yang cukup memadai, termasuk berkolaborasi dengan lembaga internasional.
5. Terdapat keanekaragaman, dimana kampus harus inklusif terhadap berbagai ranah sosial yang berbeda dari

mahasiswa, termasuk keragaman ranah keilmuan.

6. Terdapat program internasionalisasi, misal program pertukaran mahasiswa, masuknya mahasiswa internasional atau asing, internasionalisasi kurikulum, koneksi internasional dengan lembaga lain (kampus dan organisasi-organisasi lainnya di seluruh dunia) untuk mendirikan program berkelas internasional.
7. Terdapat kepemimpinan yang demokratis, yaitu dengan adanya kompetisi terbuka antar-fakultas dan mahasiswa, juga kolaborasi dengan konstituen eksternal.
8. Memiliki mahasiswa yang berbakat.
9. Terdapat penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK).
10. Memiliki kegiatan pembelajaran yang berkualitas.
11. Memiliki koneksi dengan masyarakat atau kebutuhan komunitas dan kolaborasi internal kampus (Agus Santosa, 2017)because faced with a certain number of constraints, namely (1.

BAB III
TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DI PERGURUAN TINGGI

BAB III
TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DI PERGURUAN TINGGI

A. Pengertian *Total Quality Management* di Perguruan Tinggi

Quality secara bahasa bisa diartikan dengan kualitas. Kualitas dalam kamus Oxford berarti mutu atau nilai yang tinggi. Pendapat lain mengungkapkan bahwa kualitas berasal dari kata Latin *qualis*, yang berarti "jenis apa". Kata ini mengandung berbagai makna dan menyiratkan hal yang berbeda bagi orang yang berbeda.

Hingga saat ini belum ada kesepakatan terkait dengan pengertian *Total Quality Management* (TQM). *Total Quality Management* atau yang bisa disingkat dengan TQM terdiri dari tiga kata, yaitu:

1. Total yang berarti semua anggota organisasi
2. Kualitas yang berarti sesuatu yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan pada suatu organisasi. Secara umum, kualitas adalah sesuatu yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan terus-menerus menjalankan fungsinya seperti yang diinginkan pelanggan sesuai dengan standar yang ditentukan.
3. Manajemen, merupakan sebuah proses yang dilakukan

secara berkesinambungan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengendalian untuk memastikan ketercapaian tujuan organisasi (Gunawan, 2020).

Pendapat lain menjelaskan bahwa *total quality* merupakan suatu pendekatan atau metode dalam melakukan pekerjaan dan berusaha meningkatkan kemampuan organisasi untuk bersaing melalui perbaikan terus-menerus terhadap kualitas barang, jasa, proses, orang yang bertanggung jawab atasnya, dan lingkungan kerjanya.

Berdasarkan deskripsi di atas maka TQM dapat diartikan sebagai upaya mengelola organisasi secara berkesinambungan oleh seluruh anggota organisasi untuk mencapai keinginan dan kebutuhan pelanggan pada suatu organisasi.

TQM dapat juga diartikan sebagai filosofi manajemen yang terintegrasi dan mengatur tentang langkah-langkah praktis, peningkatan yang dilakukan secara terus-menerus, memenuhi keinginan konsumen, memikirkan rencana jangka panjang, meningkatkan kerjasama antar tim saat bekerja, menentukan tolak ukur yang kompetitif, tim yang berbasis penyelesaian masalah, dan hubungan yang dekat dengan pemasok. TQM juga diartikan sebagai teknik peningkatan kemampuan pada suatu organisasi melalui berbagai langkah dalam menjalankan roda bisnis organisasi (Gunawan, 2020).

TQM terbukti dapat memberikan jaminan pada kelangsungan hidup bisnis pada suatu organisasi yang berkompetisi pada tingkat dunia. Secara lebih luas, TQM mengatur ranah pengorganisasian pada seluruh anggota

organisasi. TQM juga menjadi pendekatan partisipatif sehingga dapat terjadi komunikasi dua arah yang dapat membangun organisasi. Selain itu, TQM merupakan pendekatan sistematis dalam merencanakan dan melaksanakan proses perbaikan organisasi. Pendekatan TQM turut berfokus pada harapan konsumen dengan mengenali apa permasalahan yang dihadapi oleh konsumen dan membangun komitmen merupakan hal-hal pokok dan penting untuk menyukseskan pelaksanaan dari teknik ini (Gunawan, 2020).

Kualitas merupakan dimensi penting dari produk dan layanan. Kualitas dianggap sebagai keunggulan kompetitif bagi organisasi di pasar global. Pada dasarnya kualitas merupakan konsep utama yang dikaji dalam TQM. Kualitas telah muncul dan tetap menjadi perhatian utama manajemen dan dalam pemikiran manajemen selama lebih dari 60 tahun.

Konsep *Total Quality Management* (TQM) muncul setelah krisis yang terjadi pada perekonomian Jepang pasca Perang Dunia II, yang memaksa para pejabat industri untuk menciptakan kualitas dengan bantuan Edward Deming, seorang Amerika yang dijuluki sebagai Bapak Kualitas, yang mengajarkan para produsen Jepang bagaimana mengubah komoditas yang murah dan berkualitas rendah menjadi barang yang berkualitas tinggi. Kualitas selalu dinisbatkan pada produk ataupun jasa yang dihasilkan oleh suatu organisasi.

Kualitas pada layanan muncul pada tahun 1980. Hal itu menjadikan sejak tahun 1980 lembaga-lembaga pendidikan mulai menerapkan TQM dalam menyelenggarakan layanan

pendidikan (Beckford, 2016). TQM yang pada awalnya diterapkan di perusahaan-perusahaan pun kemudian mulai diterapkan di berbagai lembaga pendidikan, termasuk di perguruan tinggi. Pada perguruan tinggi, TQM bisa diadopsi dan diterapkan untuk merumuskan, menilai dan meningkatkan standar layanan pendidikan tinggi (Sony et al., 2020). TQM sendiri pada dasarnya mulai diadopsi di perguruan tinggi karena adanya persaingan yang semakin ketat antar perguruan tinggi baik di tingkat lokal, nasional, bahkan global. Implementasi TQM diharapkan bisa menghasilkan layanan pendidikan yang bermutu dan berdaya saing sehingga terciptalah keunggulan kompetitif pada suatu perguruan tinggi. Diakui ataupun tidak, kasus-kasus merosotnya mutu pendidikan tinggi juga menjadi salah satu hal yang melatarbelakangi dilakukannya adopsi TQM dari bidang industri ke bidang pendidikan tinggi.

Penerimaan dan penerapan TQM di perguruan tinggi dimulai pada akhir tahun 1980-an, dengan laporan yang menunjukkan bahwa sekitar 160 universitas di Amerika Serikat telah menerapkan pendekatan TQM pada akhir tahun 1990-an. Demikian pula, beberapa negara lain, termasuk Inggris, Turki, dan Pakistan, telah menerapkan TQM di perguruan tingginya (Rahman & Nasrin, 2024).

Implementasi TQM di perguruan tinggi secara konseptual bisa dijadikan sebagai strategi yang bisa digunakan untuk bisa menghasilkan keunggulan kompetitif perguruan tinggi di tingkat nasional maupun internasional. Implementasi TQM di perguruan tinggi akan menghasilkan standar layanan pendidikan tinggi yang bisa dijadikan sebagai dasar operasionalisasi TQM. Implementasi TQM di

perguruan tinggi fokus pada hal-hal berikut:

1. Orientasi terhadap pelanggan.
2. Kepemimpinan.
3. kerjasama tim.
4. Pendekatan berorientasi proses.
5. Desain dan perbaikan proses, serta penggunaan perangkat dan teknik TQM (Texeira-Quiros et al., 2022).

Implementasi TQM di perguruan tinggi saat ini dipengaruhi oleh program-program internasionalisasi. Pada dasarnya program internasionalisasi perguruan tinggi merupakan salah satu strategi inovatif yang digunakan untuk menghasilkan lulusan perguruan tinggi berstandar internasional. Internasionalisasi perguruan tinggi telah mendorong perguruan tinggi untuk mengikuti standar internasional. Standar internasional perguruan tinggi bisa menawarkan keterampilan dan peluang yang lebih besar kepada mahasiswa nasional dan internasional, dan juga menjadi lebih menarik. Internasionalisasi perguruan tinggi dianggap sebagai efek yang bisa menguntungkan pada kualitas layanan pendidikan tinggi, dengan merangsang perguruan tinggi untuk patuh terhadap tingkat kualitas internasional, memfasilitasi pengembangan program bersama, melalui keterlibatan dosen asing, dan organisasi kegiatan ekstrakurikuler kemahasiswaan (Texeira-Quiros et al., 2022).

Pada suatu perguruan tinggi terdapat pemangku kepentingan eksternal, antara lain masyarakat, orang tua, pemberi kerja, dan pemerintah. Mereka dalam konteks TQM disebut sebagai pelanggan eksternal. Sedangkan pelanggan

eksternal yang utama adalah mahasiswa. Perguruan tinggi harus menjadikan keinginan dan kebutuhan mahasiswa serta para pelanggan eksternal sebagai skala prioritas dalam pemberian layanan untuk mempertahankan standar kualitas (Rahman & Nasrin, 2024). Dapatlah dikatakan, standar kualitas tersebut merupakan deskripsi dari kriteria minimal yang harus dipenuhi oleh perguruan tinggi untuk memastikan bahwa layanan pendidikan yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi benar-benar berkualitas.

Berdasarkan deskripsi di atas maka dapatlah disimpulkan bahwa TQM di perguruan tinggi merupakan pendekatan yang dijadikan sebagai media untuk merumuskan dan memenuhi standar layanan pendidikan dimana ketika standar tersebut terpenuhi maka keinginan dan kebutuhan pelanggan pada suatu perguruan tinggi juga akan terpenuhi.

Pendapat lain mengungkapkan bahwa TQM di perguran tinggi merupakan sebuah filosofi manajemen baru yang bertujuan untuk terus meningkatkan semua departemen dan proses serta menciptakan budaya organisasi baru yang didasarkan pada perubahan-perubahan untuk mencapai tujuan-tujuannya secara efektif di perguruan tinggi, baik dalam hal nilai-nilai, sistem, gaya administrasi, atau yang lainnya (Msallam, 2020).

B. Tujuan dan Manfaat Implementasi *Total Quality Management* (TQM) di Perguruan Tinggi

Pada dasarnya tujuan dari implementasi TQM di perguruan tinggi adalah untuk melakukan upaya perbaikan berkelanjutan. Hal itu dilakukan dengan merumuskan dan menetapkan standar layanan pendidikan tinggi sebagai kriteria yang harus dicapai oleh *stakeholders* di perguruan tinggi, khususnya dosen. Setelah standar tersebut terumuskan kemudian dilakukan upaya untuk memenuhinya (Al-Tarawneh & Mubaslat, 2011).

TQM mencakup aktivitas perbaikan secara berkelanjutan baik dalam fungsi utama yang menghasilkan produk atau layanan maupun berbagai fungsi pendukung organisasi, seperti sumber daya manusia dan sistem informasi. Implikasinya bagi perguruan tinggi adalah bahwa TQM harus diterapkan di seluruh organisasi dan mencakup fungsi administratif, akademik, dan penelitian. TQM juga berfungsi sebagai sarana untuk menanggapi kritik terkait dengan mutu proses pendidikan yang diselenggarakan oleh suatu perguruan tinggi. TQM merepresentasikan perubahan dalam cara perguruan tinggi beroperasi, pengaturan hierarkis organisasi perguruan tinggi, dan perubahan budaya (Melan, 1995).

Sementara itu ada beberapa manfaat yang bisa didapatkan oleh perguruan tinggi dari implementasi TQM, yaitu:

1. Peningkatan kualitas pengajaran.
2. Peningkatan kepuasan mahasiswa.

3. Peningkatan kepercayaan diri mahasiswa dan pemangku kepentingan lainnya, khususnya pengguna lulusan perguruan tinggi.
4. Peningkatan penilaian mahasiswa terhadap dosen.
5. Peningkatan kompetensi dosen.
6. Peningkatan kesadaran diri pada dosen akan urgensi penjaminan mutu perguruan tinggi (Africano et al., 2019).

C. Implementasi dan Indikator Keberhasilan Implementasi *Total Quality Management* (TQM) di Perguruan Tinggi

Ada tiga pendekatan umum pada penerapan TQM dalam pendidikan tinggi, yaitu:

1. Berfokus pada pelanggan di mana gagasan layanan kepada mahasiswa dipupuk melalui pelatihan dan pengembangan dosen, yang mempromosikan pilihan dan otonomi mahasiswa.
2. Berfokus pada dosen dan berkepentingan untuk menghargai dan meningkatkan kontribusi semua anggota staf terhadap efektivitas operasi lembaga, terhadap penetapan kebijakan dan prioritas. Hal ini memerlukan struktur manajemen yang lebih datar dan penerimaan tanggung jawab untuk tindakan oleh kelompok kerja yang ditentukan.
3. Berfokus pada sikap perjanjian layanan dan berusaha memastikan kesesuaian dengan spesifikasi pada titik-titik terukur utama tertentu dari proses pendidikan. Evaluasi tugas oleh fakultas dalam jangka waktu tertentu adalah

salah satu contohnya.

Untuk memastikan bahwa ketiga pendekatan tersebut digunakan maka dibuat sistem penjaminan mutu untuk mengakomodasi berbagai pemangku kepentingan dan berbagai peran mahasiswa yang terus berubah dalam proses pendidikan. Sistem penjaminan mutu pada perguruan tinggi berfokus pada tiga kelompok pelanggan, yaitu:

1. Mahasiswa.
2. Dosen.
3. Organisasi yang mempekerjakan lulusan perguruan tinggi.

Sistem penjaminan mutu dapat memberikan perguruan tinggi keunggulan kompetitif sehingga memungkinkannya bisa mewujudkan pendidikan berkualitas yang mahasiswa dan orang tua mereka (Ali & Shastri, 2010) . Jadi dapatlah dikatakan bahwa implementasi TQM di perguruan tinggi dilakukan melalui sistem penjaminan mutu perguruan tinggi.

Pada sistem penjaminan mutu perguruan tinggi dirumuskan standar layanan pendidikan tinggi. Standar layanan pendidikan tinggi tersebut merupakan kriteria minimal yang harus dipenuhi oleh *stakeholders* dalam penyelenggaraan layanan pendidikan tinggi. Untuk memastikan apakah kriteria tersebut sudah terpenuhi atau belum, maka dilakukanlah penjaminan mutu perguruan tinggi. Penjaminan mutu perguruan tinggi dilakukan dengan proses asesment yang dilaksanakan baik secara internal maupun eksternal oleh organisasi yang berwenang.

Sejak tahun 1980-an, penjaminan mutu dalam pendidikan tinggi telah berkembang secara dramatis, telah memengaruhi setiap tingkatan sektor tersebut dan telah menjadi bagian yang diterima dan tidak terpisahkan dari kehidupan akademis. Sejak adanya proses penjaminan mutu di perguruan tinggi baik secara internal maupun eksternal maka mutu atau kualitas menjadi pokok pembicaraan para dosen sehari-hari di perguruan tinggi.

Kemudian penjaminan mutu menjadi sebuah aktivitas yang "diprofesionalkan" dan berjejaring secara nasional hingga internasional. Namun, karena pendidikan tinggi menghadapi tantangan globalisasi dan komersialisasi yang semakin sulit maka, penjaminan mutu di perguruan tinggi pun menjadi semakin kompleks. Hal itu menjadikan munculnya lembaga-lembaga penjaminan mutu yang mampu melakukan asesment secara profesional dengan sebutan akreditasi (Druzhinin, 2022). Kemudian mereka dikenal dengan lembaga-lembaga akreditasi. Di Indonesia misalnya ada Lembaga Akreditasi Mandiri Kependidikan atau LAMDIK, Lembaga Akreditasi Program Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi yang dikenal sebagai LAMEMBA, Lembaga Akreditasi Mandiri Sains Alam dan Ilmu Formal (LAM-SAMA), dan Lembaga Akreditasi Mandiri Pendidikan Tinggi Kesehatan (LAMPT-Kes).

Keberhasilan implementasi TQM pada perguruan tinggi secara sederhana bisa ditandai dengan pencapaian nilai akreditasi pada perguruan tinggi tersebut, mulai dari nilai unggul, baik sekali dan baik. Misalnya pada LAMDIK, nilai unggul didapat ketika mendapatkan skor penilaian lebih dari 361. Perguruan tinggi yang mendapatkan nilai

unggul dipandang sebagai perguruan tinggi yang mampu menyelenggarakan layanan pendidikan dengan sangat berkualitas.

Kemudian dapatlah dikatakan bahwa program internasionalisasi perguruan tinggi telah menjadikan akreditasi perguruan tinggi bukan hanya dilakukan oleh lembaga-lembaga akreditasi di tingkat nasional saja, tetapi juga sudah dilakukan oleh lembaga-lembaga akreditasi internasional. Akreditasi nasional bersifat komprehensif dan menunjukkan bahwa suatu perguruan tinggi telah mencapai standar kualitas di berbagai bidang seperti fakultas, administrasi, kurikulum, layanan mahasiswa, dan kesejahteraan finansial secara keseluruhan dalam lingkup nasional.

Sementara itu akreditasi internasional bisa mengantarkan suatu perguruan tinggi menjadi world class university, yang mampu menyelenggarakan layanan pendidikan dengan standar internasional. Menurut *Council for Higher Education Accreditation* (CHEA), terdapat tiga faktor yang memengaruhi perguruan tinggi melakukan akreditasi internasional, yaitu:

1. Penjaminan mutu internasional lebih kompetitif dan ketat daripada penjaminan mutu secara nasional.
2. Penjaminan mutu yang sudah diakui secara nasional harus ditindaklanjuti dengan penjaminan mutu di tingkat internasional.
3. Diperlukan kerangka kerja jaminan mutu internasional dengan pengakuan dan timbal balik lintas negara (Ryan, 2011).

Kemudian secara operasional, keberhasilan implementasi TQM pada perguruan tinggi ditandai dengan pencapaian indikator berikut:

1. Adanya keterlibatan semua karyawan dan dosen dalam proses administrasi dan pengambilan keputusan.
2. Adanya proses perbaikan berkelanjutan, yang merupakan dasar dari TQM, karena perguruan tinggi dapat menuai manfaat dalam jangka panjang.
3. Adanya penyelenggaraan layanan pendidikan tinggi yang berfokus pada operasi daripada hasil.
4. Adanya penyelenggaraan layanan pendidikan tinggi yang berfokus pada pencapaian kepuasan penerima manfaat dengan meninjau dan menanggapi persyaratan mereka di dalam dan di luar perguruan tinggi, terutama dosen dan mahasiswa.
5. Adanya pemenuhan terhadap keinginan dan kebutuhan mahasiswa dan dosen.
6. Adanya budaya kelembagaan baru yang mengatur pekerjaan secara terarah.
7. Adanya proses penilaian yang fokus pada fakta dengan menggunakan alat statistik.
8. Adanya tim kerja yang pengalaman yang berbeda.
9. Adanya investasi faktor manusia dan melakukan pengembangan manusia yang mencakup ranah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap dan lainnya (Msallam, 2020).

D. Pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis Total Quality Management (TQM) di Perguruan Tinggi

Indikator keberhasilan implementasi TQM di perguruan tinggi salah satunya adalah adanya upaya investasi faktor manusia dengan melakukan kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang mencakup ranah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap dan lainnya. Hal itu menunjukkan bahwa kegiatan pengembangan sumber daya manusia di perguruan tinggi bisa dilakukan dengan mengadopsi TQM.

Pengembangan sumber daya manusia berbasis TQM di perguruan tinggi dapat dilakukan melalui kegiatan pelatihan. Kunci utama dalam pelatihan bagi dosen di perguruan tinggi adalah peningkatan berkelanjutan bagi semua dosen. Pada pelatihan tersebut dosen dilatih untuk memiliki pengetahuan tentang:

1. Berbagai keterampilan kerja yang relevan dengan standar-standar pada layanan pendidikan tinggi.
2. Prinsip-prinsip kualitas dalam penyelenggaraan layanan pendidikan tinggi.
3. Aspek-aspek peningkatan kualitas menggunakan pengendalian proses statistik yang terarah dan terukur (Cornesky et al., 1992).

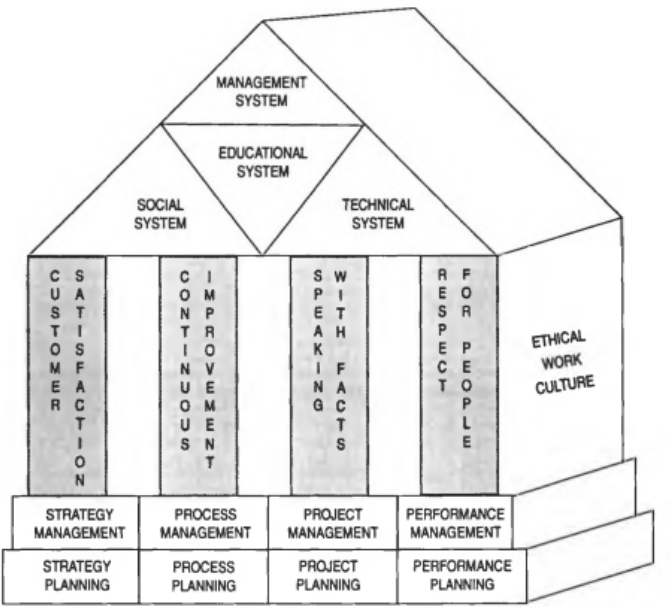
Ada enam alasan mengapa dosen sebagai salah satu dari sumber daya manusia di perguruan tinggi harus dikembangkan melalui kegiatan pengembangan sumber daya manusia berbasis TQM, yaitu:

1. Dalam lingkup internasional, perguruan tinggi yang sukses adalah perguruan tinggi yang memiliki sumber daya manusia yang bermutu dan unggul. Ada tiga sumber daya utama di perguruan tinggi, yaitu modal materi, sumber daya alam dan sumber daya manusia. Dari ketiganya, sumber daya manusia merupakan sumber daya yang bisa menghasilkan output lebih besar sehingga bisa menyokong modal materi dan melestarikan sumber daya alam yang dimiliki.
2. Perguruan tinggi yang sukses memberikan prioritas tinggi pada pemahaman dan respons proaktif dan sistematis terhadap kebutuhan pelanggan eksternal saat ini dan masa mendatang. Dapatlah dikatakan keberhasilan dalam implementasi TQM di perguruan tinggi adalah ketika pelanggan khususnya mahasiswa merasa puas dengan layanan pendidikan tinggi yang diberikan.
3. Perguruan tinggi yang sukses secara proaktif dan sistematis memahami dan menanggapi kebutuhan pelanggan internal saat ini dan masa mendatang. Dosen merupakan pelanggan internal pada suatu perguruan tinggi. Keunggulan kompetitif utama adalah organisasi dan budaya yang mengembangkan energi kreatif semua dosen lebih baik daripada pesaing melalui proses formal yang mengantisipasi, memenuhi, dan melampaui harapan dosen.
4. Keberagaman dan mobilitas para dosen telah menciptakan kebutuhan dan ekspektasi dari para dosen dosen secara beragam tentang budaya kerja pada perguruan tinggi di masa depan. Perguruan tinggi dituntut untuk bisa menghasilkan budaya kerja yang

akomodatif terhadap keberahaman dan mobilitas para dosen. Budaya kerja tersebut tentunya didapat dengan melakukan pengembangan dosen secara simultan. Kegiatan pengembangan dosen tersebut harus relevan dengan keinginan dan kebutuhan dosen sesuai dengan latarbelakang budayanya.

5. Revolusi teknologi informasi sedang membentuk kembali kompetensi inti yang dibutuhkan dalam ekonomi pengetahuan, yaitu kemampuan menciptakan, memilah, menyimpan, dan mengirimkan pengetahuan dengan memanfaatkan teknologi digital. Hal itu mau tidak mau tentu saja menuntut para pimpinan pergruan tinggi agar melakukan pengembangan SDM berbasis TQM dengan merumuskan standar penguasaan dosen terhadap penggunaan peralatan teknologi informasi dan komunikasi.
6. Pemimpin perguruan tinggi dan dosen sedang ditantang oleh masyarakat untuk bisa menjadi mitra strategis yang efektif dalam menciptakan budaya kerja kelas dunia.

Berdasarkan keenam alasan di atas maka pengembangan sumber daya manusia di perguruan tinggi berbasis TQM menjadi sesuatu yang mendesak untuk dilakukan. Hal itu bisa dilakukan dengan membangun rumah TQM di perguruan tinggi dalam pengembangan sumber daya manusia. Rumah TQM tersebut bisa dideskripsikan dengan gambar berikut ini:



Gambar 2. Rumah TQM dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi

Rumah TQM dalam pengembangan sumber daya manusia di perguruan tinggi terdiri dari enam komponen, yaitu:

1. Atap atau suprastruktur dari empat subsistem perguruan tinggi tempat berlangsungnya pekerjaan aktual perguruan tinggi mana pun, meliputi subsistem manajemen, sosial, teknis, dan pendidikan
2. Empat pilar kualitas yang mendeskripsikan kepuasan pelanggan, perbaikan berkelanjutan, berbicara dengan fakta, dan rasa hormat terhadap orang lain
3. Empat fondasi yang mencakup manajemen strategi, manajemen proses, manajemen proyek, dan manajemen

kinerja

4. Empat landasan yang terdiri dari perencanaan strategis, perencanaan proses, perencanaan proyek, dan perencanaan kinerja
5. Mortar penyebaran antara sambungan atap, pilar, fondasi, dan landasan.
6. Budaya kerja yang etis (Petrick, 1995).

BAB IV
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PERSPEKTIF ISLAM

BAB IV
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PERSPEKTIF ISLAM

A. Pandangan Islam tentang Sumber Daya Manusia

Islam memandang bahwa manusia adalah makhluk yang sempurna dan menempatkan posisi manusia pada kedudukan yang paling tinggi dari makhluk lain yang diciptakan oleh Allah SWT serta mendapatkan tugas kekhalifahan di bumi, sehingga Malaikat diperintahkan Allah SWT untuk sujud kepada Adam AS, sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al-Baqoroh ayat 30 berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّى جَاعِلٌ فِى ٱلْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوٓاْ أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ ٱلدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۖ قَالَ إِنِّىٓ أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan menyucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (Al-Baqarah [2]: 30)

Kemudian Allah SWT telah menyiapkan bumi dan seluruh isinya untuk menunjang tugas kekhalifahan manusia di bumi. Pada sisi lain Allah SWT menciptakan manusia dengan tujuan agar manusia menjadi Abdullah (hamba Allah). Dapatlah dikatakan, dalam menjalankan tugas kekhalifahan, manusia tidak dapat dipisahkan dengan kewajibannya untuk beribadah kepada Allah SWT. Itulah sebab penerapan dua dimensi tugas dan kewajiban manusia dalam kiprahnya di dunia, baik dalam perusahaan maupun lembaga pendidikan, selalu dijadikan sebagai basis dalam menentukan kebijakan dan keputusan terkait dengan sumber daya manusia (Gustinaningsih & Safwandy Nugraha, 2023).

B. Pandangan Islam tentang Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam Islam, pengembangan sumber daya manusia ditujukan untuk mengoptimalkan berbagai daya yang ada pada diri manusia. Daya yang dimiliki oleh manusia antara lain:

1. Daya tubuh, yang memungkinkan manusia memiliki antara lain kemampuan dan keterampilan teknis.
2. Daya kalbu, yang memungkinkan manusia mampu memiliki kemampuan moral, estetika, etika serta mampu untuk berkhayal, beriman, dan merasa kebesaran ilahi.
3. Daya akal, yang memungkinkannya memiliki kemampuan mengembangkan ilmu dan teknologi.
4. Daya hidup, yang memungkinkannya memiliki kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan,

mempertahankan hidup, dan menghadapi tantangan (Hakim, 2014).

Jika manusia dibangun sesuai petunjuk Ilahi, maka manusia akan menjadi aset nasional dan internasional dalam rangka menyediakan sumber daya manusia yang produktif dalam memasuki era globalisasi. Dalam hal ini, sejak dini al-quran menggarisbawahi perlunya pembangunan daya-daya tersebut secara seimbang.

Pandangan Islam tentang pengembangan sumber daya manusia dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Perencanaan sumber daya manusia

   Diriwayatkan oleh Anas, bahwa seorang laki-laki telah berkata kepada Nabi: "Ya Rasulullah, nasihatilah aku!", kemudian Rasulullah bersabda:

   خُذْاَلاَ مْرَ بِالتَّدْ بِيْرِ فَاِنْ رَاَيْتَ فِى عَا قِبَتِهِ خَيْرًا فَا مْضِ وَاِنْ خِفْتَ غَيًّا فَاَ مْسِكْ

   Artinya: Ambillah urusan dengan penuh perhitungan, jika kau lihat akibatnya baik, lanjutkan. Jika kau takut berakibat tidak baik, tinggalkan.

   Kata "khudz" yang berarti ambillah dalam Bahasa Arab, bermakna lakukanlah. Hadits di atas mengisyaratkan pentingnya berpikir sebelum bertindak. Hal itu menunjukkan perlunya perencanaan sebelum bertindak atau sebelum melakukan suatu pekerjaan. Demikian juga dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi, perusahaan, ataupun lembaga pendidikan.

   Hal-hal yang perlu direncanakan dalam mengelola sumber daya manusia dapat dilihat pada hadits berikut

ini:

عَنْ اَبِي مَسْعُودٍ عُقْبَةِ بْنِ عَمْرٍ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَ سَلَّمَ يَؤُمُّ ٱلْقَوْمَ أَقْرَؤُهُمْ لِكِتَابِ اللَّهِ فَإِنْ كَا نُوا فِي ٱلْقِرَاءَةِ سَوَاءً فَأَ عْلَمُهُمْ بِالسُّنَّةِ فَإِنْ كَانُوْا فِي السُّنَّةِ سَوَاءً فَأَ قْدَ مُهُمْ هِجْرَةً, فَإِنْ كَانُوْا فِي الْهِجْرَةِ سَوَاءً فَأَقْدَ مُهُمْ سِنًّا وَلَا يَؤُمَّنَّ الرَّجُلُ الرَّجُلَ فِي سُلطَا نِهِ وَلَا يَقْعُدْ فِي بَيْتِهِ عَلَى تَكْرِمَتِهِ إِلَّا بِإِذْنِهِ (رَوَاهُ أَحْمَدُ وَ مُسْلِمٌ)

Artinya: Dari Abu Mas'ud 'Uqbah bin Amr, ia menuturkan, Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda, "Yang mengimami suatu kaum adalah orang yang paling pandai di antara mereka mengenai kitabullah (Al-quran), jika dalam hal ini, maka yang paling mengerti tentang sunnah, jika mengenai sunnah mereka sama, maka yang paling dahulu hijrah, jika mereka juga sama dalam hijrah, maka yang lebih lama (hidup di dalam Islam). Dan tidak boleh seseorang mengimami orang lain dalam wilayah kekuasaannya dan tidak pula duduk di rumahnya di atas tempat duduk kehormatannya kecuali dengan seizinnya." (HR. Ahmad dan Muslim).

Hadits di atas dapat dipahami sebagai analisis jabatan, yaitu upaya menyelaraskan antara kualifikasi dan jenis pekerjaan. Ada empat hal yang harus dipertimbangkan pada saat melakukan analisis jabatan:

a. Terdapat dua macam jabatan, yaitu jabatan fungsional profesional dan struktural. Jabatan fungsional mengandalkan aspek keahlian dan struktural mengutamakan loyalitas. Imam mengacu kepada professional jabatan, sehingga membutuhkan kualifikasi yang lebih tinggi dibandingkan jabatan lainnya.
b. Jabatan disusun secara berjenjang, semakin tinggi jabatan, maka semakin tinggi pula tanggungjawabnya. Jika sholat berjamaah maka barisan pertama yang pal-

ing dekat dengan imam, diisi oleh makmum yang paling baik pemahamannya diantara makmum lainnya. Itu dikarenakan fungsinya adalah mengoreksi kesalahan Imam dan menggantikannya jika imam batal.

c. Kinerja dalam jabatan seiring dan sejalan dengan pemangku jabatan di atasnya. Jika atasannya bekerja dengan cepat, maka bawahan hendaklah mengikutinya. Etos kerja bawahan dinilai baik, bila dapat mengikuti irama kerja atasannya.
d. Pemahaman tentang aturan-aturan dasar dalam Lembaga atau organisasi mutlak dipahami oleh setiap sumber daya manusia yang akan meningkat jabatannya, atau yang akan memimpin dalam urusan-urusan di organisasi atau lembaga tersebut. Sebagaimana persyaratan menjadi imam adalah yang paling memahami tentang sunnah Nabi. Analisis jabatan ini bermanfaat untuk menjamin tidak adanya pekerjaan yang tumpang tindih, setiap orang bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi serta mengetahui kewenangannya dalam jabatan tersebut. Semakin tinggi jabatan seseorang, maka semakin tinggi pula kewenangan dan tanggung jawabnya.

Sejalan dengan hadits diatas, pentingnya analisis jabatan diisyaratkan pula dalam hadits sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ

Artinya: Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, terarah, jelas, dan tuntas). (H.R. Ath-Thabrani).

Upaya untuk melakukan pekerjaan dengan *itqan*, akan dapat terealisasi jika setiap insan mengetahui tugas, kewenangan, dan tanggung jawabnya. Itulah sebab perlu perencanaan untuk menentukan kebutuhan SDM, jumlah dan kualifikasi, keahliannya, dan rincian tugas-tugas yang dibutuhkan. Perencanaan ini adalah langkah awal yang harus dilakukan agar tujuan organisasi, atau lembaga dapat dicapai secara optimal (Gustinaningsih & Safwandy Nugraha, 2023).

2. Rekrutmen sumber daya manusia

Salah satu upaya yang bisa dilakukan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang unggul adalah dengan melakukan kegiatan rekrutmen sumber daya manusia. Rekrutmen dapat didefinisikan sebagai suatu keputusan tentang dimana dan bagaimana caranya mencari calon-calon tenaga kerja dengan tujuan untuk mendapatkan sebanyak mungkin calon-calon tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan/organisasi. Upaya untuk mendapatkan sebanyakbanyaknya calon tenaga kerja ini dimaksudkan agar perusahaan/organisasi dapat lebih leluasa dalam memilih agar didapat tenaga kerja yang paling sesuai (cocok) dengan persyaratan yang diperlukan oleh jabatannya. Perlu diingat bahwasannya proses "pencocokan" ini sifatnya dua arah dalam arti bahwa perusahaan mencari tenaga kerja yang paling cocok dengan tuntutan jabatan dan sebaliknya tenaga kerjapun mencari pekerjaan yang paling cocok dengan kebutuhan, bakat, minat dan kemampuannya. (Hakim, 2014).

Islam sebagai sebuah agama yang universal juga ikut menyoroti proses rekrutmen. Hal itu tercermin dalam firman Allah SWT pada surat al-Qashash ayat 26 berikut ini:

قَالَتْ إِحْدَىٰهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Artinya: "Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya"

Dalam rekrutmen sumber daya manusia dilakukan proses seleksi. Seleksi yang utama adalah harus memperhatikan aspek kualifikasi pendidikan, keterampilan, pengalaman bekerja, dan kepribadian. Hal terbaik yang bisa dilakukan ketika menentukan atau memilih sumber daya manusia untuk suatu lembaga pendidikan adalah dengan mempertimbangkan kemampuan individu. Hal ini sebagaimana dicontohkan oleh Rasulullah SAW di dalam hadits berikut ini:

حَدَّ ثَنَا أَبُو الْيَمَانِ أَخْبَرَنَا شُعَيْبٌ عَنْ الزُّهْرِيِّ قَالَ أَخْبَرَ نِي عَبْدُ اللَّهِ بْنُ عَامِرِ بْنِ رَبِيعَةَ وَ كَانَ مِنْ اَكْبَرِ بَنِي عَدِيِّ وَ كَانَ أَ بُوهُ شَهِدَ بَدْرًا مَعَ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَ سَلَّمَ اَنَّ عُمَرَ

اسْتَعْمَلَ قُدَامَةَ بْنَ مَظْعُونٍ عَلَى الْبَحْرَيْنِ وَكَانَ شَهِدَ بَدْرًا وَهُوَ خَالُ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ وَحَفْصَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُم

Artinya: Telah menceritakan kepada kami Abu al-Yaman, telah mengabarkan kepada kami Syu'aib dari al-Zuhri dia berkata, telah mengabarkan kepadaku Abdullah bin 'Amir bin Rabi'ah -dia adalah seorang tokoh bani 'Adi, sementara ayahnya adalah seorang sahabatyang pernah ikut serta dalam perang Badar Bersama Nabi SAW., bahwa Umar pernah mengangkat Qudamah bin Math'un menjadi pegawai di Bahrain, dia adalah seorang sahabat yang pernah ikut serta dalam perang Badar, dia juga paman Abdullah bin Umar dan Hafshah Radhiallaahu'anhum (H.R. Al Bukhari)

Hadits di atas mengisyaratkan pentingnya unsur integritas dan kemampuan personal dalam memilih pegawai. Qudamah dipilih oleh Umar, berdasarkan pengalaman tatkala dia ikut perang Badar. Sebagaimana dikuetahui bahwa perang Badar merupakan salah satu perang yang dimenangkan oleh pasukan Islam. Pada peperangan terdapat unsur integritas, keimanan, dan loyalitas keislaman. Demikian juga dalam peperangan dibutuhkan keberanian dan pengaturan strategi perang. Hal itu memberikan pesan bahwa memberikan tugas dan jabatan dalam organisasi atau lembaga pendidikan hendaknya meninjau aspek kemampuan yang tercermin dari prestasi kerja, integritas yang nampak dari reputasi dan loyalitas.

Hadist lain memberikan pesan bahwa untuk memilih sumber daya manusia yang akan direkrut di dalam organisasi atau lembaga pendidikan adalah ia haruslah orang yang amanah. Hal itu sesuai dengan hadist Nabi Muhammad SAW berikut ini:

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَ سَلَّمَ: إِذَاضُيِّعَتِ الْأَ مَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَايَا رَسُولَ اللَّهِ ؟ إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ اَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Artinya: Rasulullah SAW bersabda: "Apabila telah hilang Amanah maka tunggulah terjadinya kiamat". Seorang bertanya kembali: "Bagaimana hilangnya Amanah itu, wahai Rasulullah?" Beliaupun menjawab: "Jika urusan diserahkan pada yang bukan ahlinya, maka tunggulah terjadinya kiamat. (H.R. Bukhari).

Setiap urusan jika diserahkan kepada yang bukan ahlinya maka tunggulah kehancurannya. Kapabilitas (kemampuan) dan *skill* (keahlian) sangat menentukan terhadap keberhasilan personel organisasi dalam menyelesaiakan tugas-tugas yang telah ditetapkan (Gustinaningsih & Safwandy Nugraha, 2023).

Kemudian dalam proses seleksi juga harus dihindari untuk memilih sumber daya manusia yang meminta jabatan. Hal tersebut ditunjukkan dalam hadist Nabi Muhammad SAW berikut ini:

حَدَّثَنَا حَجَّاجُ بْنُ مِنْهَالٍ حَدَّثَنَاجَرِيْرُ بْنُ حَازِمٍ عَنْ الْحَسَنِ عَنْ عَبْدِ الرَّ حْمَنِ بْنِ سَمُرَةَ قَالَ قَالَ لِى النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَ سَلَّمَ يَاعَبْدَ الرَّحْمَنِ بْنِ سَمُرَةَ لاَ تَسْأَلْ الْإِ مَارَةَ فَإِ نَّكَ إِنْ أُعْطِيْتَهَا عَنْ مَسْأَلَةٍ وُكِلْتِ إِلَيْهَا وَإِنْ أُ عْطِيْتَهَا عَنْ غَيْرِ مَسْأَ لَةٍ أُعِنْتَ عَلَيْهَا وَإِذَا حَلَفْتَ عَلَى يَمِيْنٍ فَرَأَيْتَ غَيْرَهَا خَيْرًا مِنْهَا فَكَفِّرْ عَنْ يَمِيْنِكَ وَأْ تِ الَّذِي هُوَخَيْرٌ

Artinya: "Telah menceritakan kepada kami Hajjaj bin minhal telah menceritakan kepada kami Jarir bin Hazim dari al-Hasan dari Abdurrahman bin Samurah mengatakan, Nabi SAW berkata kepada ku: "Wahai Abdurrahman bin Samurah, janganlah kamu meminta jabatan, sebab jika kamu diberi jabatan, dengan tanpa meminta, maka kamu akan ditolong, dan jika kamu diberinya karena meminta, maka kamu akan ditelantarkan, dan jika kamu

bersumpah, lantas kamu lihat ada suatu yang lebih baik, maka bayarlah kafarat sumpahmu dan lakukanlah yang lebih baik. (HR. al-Bukhari)

Hadits di atas mengandung pesan bahwa otoritas rekrutmen pegawai maupun mutasi pegawai bersifat otonom. Siapapun tidak diperkenankan mengintervensi manajer *Human Resources development* (HRD), baik kepada yang meminta jabatan untuk dirinya ataupun untuk orang lain. Bagian sumber daya manusia (ketenagaan) dalam suatu lembaga menduduki posisi yang sangat strategis dalam menentukan perkembangan dan kemajuan lembaga. Kemajuan lembaga sangat ditentukan oleh terpenuhinya sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, keahlian, dan loyalitas terhadap lembaga (Gustinaningsih & Safwandy Nugraha, 2023).

3. Motivasi kerja sumber daya manusia

Pemberian motivasi terhadap sumber daya manusia pada suatu lembaga bisa dilakukan dengan melakukan kegiatan pembinaan. Pimpinan biasanya menjadi pihak yang melakukan pembinaan terhadap sumber daya manusia. Pembinaan yang diberikan berupa pemberian bimbingan secara terarah yang diberikan kepada personel lembaga meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sesuai masing-masing tugas kerja. Pemberian pembinaan melalui bimbingan yang terarah telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW ketika memberikan pembekalan kepada Mu'adh bin Jabal ketika akan diberikan tugas.

حَدَّ ثَنَا أُمَيَّةُ بْنُ بِسْطَامَ الْعَيْشِيُّ حَدَّ ثَنَا يَزِيْدُ بْنُ زُرَيْعٍ حَدَّ ثَنَا رَوْحُ وَهُوَابْنُ قَاسِمٍ عَنْ اِسْمَعِيْلَ بْنِ أُمَيَّةَ عَنْ يَحْيَ بْنِ عَبْدِاللَّهِ بْنِ صَيْفِيٍّ عَنْ أَبِي مَعْبَدٍ عَنْ ابْنِ عَبَّاسٍ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَ سَلَّمَ لَمَّا بَعَثَ مُعَا ذًا إِلَى الْيَمَنِ قَالَ إِنَّكَ تَقْدَمُ عَلَى قَوْمٍ أَهْلِ كِتَابٍ فَلْيَكُنْ أَوَّلَ مَاتَدْعُوهُمْ إِلَيْهِ عِبَادَةُ اللَّهِ عَزَّ وَ جَلَّ فَإِذَا عَرَفُ اللَّهَ فَأَخْبِرْهُمْ أَنَّ اللَّهَ فَرَضَ عَلَيْهِمْ خَمْسَ صَلَوَاتٍ فِي يَوْ مِهِمْ وَلَيْلَتِهِمْ فَإِذَا فَعلُوا فَأَخْبِرْهُمْ أَنَّ اللَّهَ قَدْ فَرَضَ عَلَيْهِمْ زَكَاةً تُؤْ خَذُ مِنْ أَغْنِيَا ئِهِمْ فَتُرَدُّ عَلَى فُقَرَا ئِهِمْ فَإِذَا أَطَاعُوا بِهَا فَخُذْ مِنْهُمْ وَتَوَقَّ كَرَا ئِمَ أَمْوَا لِهِمْ

Artinya: "Telah menceritakan kepada kami Umayyah bin bistham al-Aisyi telah menceritakan kepada kami Yazid bin Zura'i telah menceritakan kepada kami Rauh-yaitu Ibnu al-Qasim-dari Ismail bin Umayyah dari Yahya bin Abdullah bin Shaifi dari Abu Ma'bad dari Ibnu Abbas bahwa Rasulullah SAW. Ketika mengutus Mu'adz ke Yaman, beliau bersabda: 'Sesungguhnya kamu menghadapi suatu kaum Ahli kitab, maka hendaklah pertama kali yang kalian da'wahkan kepada mereka adalah penyembahan kepada Allah Azzawajalla, apabila mereka mengenal Allah, maka beritahukanlah bahwa Allah mewajibkan kepada mereka shalat lima waktu pada siang dan malam mereka, apabila mereka melakukannya maka beritahukanlah kepada mereka bahwa Allah telah mewajibkan zakat atas mereka yang diambil dari orang kaya mereka lalu dibagikan kepada orang fakir mereka. Jika mereka menaatimu dengan hal tersebut, maka ambillah zakat dari mereka dan takutlah dari harta mulia mereka." (HR. Muslim)

Hadits di atas mengisyaratkan kepada pengelola kebijakan terkait dengan sumber daya manusia terkait dengan pentingnya memberikan arahan. Bimbingan dan arahan dimaksudkan untuk meningkatkan pengeta-huan, keterampilan, dan kemampuan sumber daya ma-nusia dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi atau lembaga pendidikan agar tujuan tercapai secara efektif

dan efisien. Bimbingan pertama dan utama yang diberikan adalah tentang Iman (Aqidah), itu karena yang akan menjadi dasar dan motivasi mereka bekerja dengan baik dan benar. Rasulullah SAW, juga bersabda:

وَلَا تُكَلِّفُو هُمْ مَا يَغْلِبُهُمْ فَإِنْ كَلَّفْتُمُوْ هُمْ فَأَ عِيْنُو هُم

Artinya: "Janganlah kalian membebani mereka dengan sesuatu yang mereka tidak mampu. Jika kalian membebankan sesuatu kepada mereka, maka bantulah." (HR. al-Bukhari (30) dan Muslim (1661) dari Abu Dzarr).

Pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya merupakan upaya membantu para pekerja, baik dalam hal pengetahuan, keterampilan, dan karakternya agar mereka bisa mencapai kemampuan kerjanya secara yang maksimal dan optimal (Gustinaningsih & Safwandy Nugraha, 2023).

Pemberian motivasi kepada personel organisasi sebenarnya banyak macamnya misalnya seperti pemberian kompensasi yang layak dan adil, pemberian penghargaan, pemberian *punishment* untuk konsekuensi dan sebagainya. Hal ini dimaksudkan agar apapun yang menjadi kebutuhan personel dapat terpenuhi lalu diharapkan para personel dapat bekerja dengan baik dan merasa senang dengan tugas yang dikerjakannya. Setelah karyawan merasa senang dengan tugas yang dikerjakannya, para karyawan akan saling menghargai hak dan kewajiban sesama karyawan sehingga terciptalah suasana kerja yang kondusif, pada akhirnya para personel dengan bersung-

guh-sungguh akan memberikan kemampuan terbaiknya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, dan ini berarti disiplin kerjalah yang akan ditunjukkan oleh para personel karena termotivasi dalam melaksanakan tugasnya dalam perusahaan (Mardiana & Saleh, 2022).

Di dalam Al-Qur'an terdapat ayat yang memerintahkan dan memotivasi bekerja. Dengan bekerja dan berpenghasilan manusia dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Pada surat At-Taubah ayat 105 Allah SWT berfirman:

وَقُلِ اعْمَلُوْا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُوْلُهٗ وَالْمُؤْمِنُوْنَۗ وَسَتُرَدُّوْنَ اِلٰى
عٰلِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ

Artinya: Dan katakanlah, "Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."

4. Kesejahteraan sumber daya manusia

Perhatian pimpinan organisasi atau lembaga pendikikan hendaknya terfokus juga pada hal kesejahteraan personel organisasi atau lembaga pendidikan. Jika para personel sejahtera maka akan berdampak positif terhadap pelayanan mereka kepada pelanggan dan performa kinerja mereka. Terkait kesejahteraan personel organisasi atau lembaga pendidkan, Rasulullah SAW bersabda:

حَدَّ ثَنا مُوسَى بْنُ مَرْوَانَ الرَّقِّيُّ حَدَّ ثَنا الْمُعَافى حَدَّ ثَناالأَوْزَا عِيُّ عَنْ الْحَارِثِ بْنِ يَزِيْدَ عَنْ جُبَيْرِ بْنِ نُفَيْرٍ عَنْ الْمُسْتَوْرِدِ بْنِ شَدَّادٍ قَالَ سَمِعْتُ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَ سَلَّمَ يَقُوْلُ مَنْ كَانَ لَنَا عَامِلاً فَلْيَكْتَسِبْ زَوْجَةً فَإِنْ لَمْ يَكُنْ لَهُ خَادِمٌ فَلْيَكْتَسِبْ خَادِمًا فَإِنْ لَمْ يَكُنْ لَهُ مَسْكَنٌ فَلْيَكْتَسِبْ مَسْكَنًاقَالَ أَبُو بَكْرٍ أُخْبِرْ تُ أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَ سَلَّمَ قَالَ مَنْ اتَّخَذَ غَيْرَ ذَلِكَ فَهُوَ غَالٌّ أَوْسَارِقٌ

Artinya: Telah menceritakan kepada kami Musa bin Marwan ar-Raqqi, telah menceritakan kepada kami al-Mu'afi, telah menceritakan kepada kami al-Auza'i, dari al-Harits bin Yazid, dari Jubair bin Nufair dari al-Mustaurid bin Syaddad, ia berkata; saya mendengar Nabi SAW bersabda: 'Barang siapa yang menjadi pegawai kami maka hendaknya ia mencari seorang istri, apabila ia tidak memiliki pembantu maka hendaknya ia mencari pembantu, dan apabila ia tidak memiliki tempat tinggal maka hendaknya ia mencari tempat tinggal!'. Abu Bakar berkata, 'Aku diberi khabar bahwa Nabi SAW berkata 'Barang siapa yang mengambil selain itu, maka ia adalah pengkhianat atau pencuri.' (HR. Abu Dawud)

Hadits di atas mengisyaratkan kepada para pimpinan organisasi atau lembaga pendidikan untuk menyejahterakan personelnya. Standar kesejahteraan pegawai meliputi kebutuhan dasar mereka yang menunjang kelancaran bekerja. Seperti istri, pembantu dan tempat tinggal. Demikian cara Rasulullah SAW mensejahterakan pegawainya (Gustinaningsih & Safwandy Nugraha, 2023).

Organisasi atau lembaga pendidikan yang mempekerjakan manusia juga sebaiknya menunaikan hak-hak pekerjanya sesuai dengan hal-hal yang telah disepakati. Umumnya organisasi atau lembaga pendidikan pada saat menerima tenaga kerja diawali dengan

penandatanganan kontrak kerja. Biasanya pada kontrak kerja tersebut telah disepakati apa yang menjadi hak-hak dan kewajiban pegawai. Rasulullah SAW bersabda:

أَعْطُوا الأَ جِيْرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقُهُ

Artinya: "Berikan upah pekerja sebelum kering keringat nya". (HR. Ibnu Majah dari Ibnu Umar).

Hadits di atas melarang pimpinan organisasi atau lembaga pendidikan dan manajer keuangan untuk menunda-nunda penyerahan penghasilan personelnya karena hal itu sangat merugikan mereka. Perbuatan ini termasuk dalam kategori memakan harta orang secara bathil (Gustinaningsih & Safwandy Nugraha, 2023).

BAB V
INTERNASIONALISASI PERGURUAN TINGGI DI MALAYSIA: STUDI PADA UNIVERSITI TUN HUSSEIN ONN MALAYSIA (UTHM)

BAB V
INTERNASIONALISASI PERGURUAN TINGGI DI MALAYSIA: STUDI PADA UNIVERSITI TUN HUSSEIN ONN MALAYSIA (UTHM)

A. Profil Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM)

1. Sejarah Berdirinya Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM)

UTHM sebelumnya dikenal sebagai Pusat Latihan Staf Politeknik (PLSP) yang didirikan pada tanggal 16 September 1993. Bisnis inti PLSP saat itu adalah untuk melatih dan menghasilkan staf akademik politeknik agar menjadi berpengetahuan dan terampil dalam berbagai bidang teknik. Lembaga pelatihan tersebut dikelola bersama oleh Universiti Teknologi Malaysia dan Kementerian Pendidikan Malaysia.

Tiga tahun kemudian, PLSP ditingkatkan menjadi Institut Teknologi Tun Hussein Onn (ITTHO). Dato' Sri Mohd Najib bin Tun Abdul Razak yang saat itu menjabat sebagai Menteri Pendidikan membuat pengumuman resmi status baru tersebut pada tanggal 12 April 1996. Promosi ini merupakan pengakuan atas keunggulan lembaga dalam menghasilkan sumber daya manusia untuk pendidikan teknik.

Pada tanggal 27 September 2000, lembaga tersebut mencapai tonggak sejarah lainnya ketika pemerintah Malaysia setuju untuk memberikan status universitas-perguruan tinggi kepada lembaga tersebut. Status ini diberikan sebagai pengakuan atas kontribusinya dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta perannya dalam membantu bangsa mencapai aspirasinya. Dengan status barunya, lembaga ini berganti nama menjadi Kolej Universiti Teknologi Tun Hussein Onn (KUiTTHO) dan pengumuman resminya dibuat oleh Tan Sri Dato' Seri Musa bin Mohamed, Menteri Pendidikan saat itu.

KUiTTHO terus maju dan menghasilkan lulusan yang terampil, berpengetahuan, dan kompetitif. Akibatnya, pemerintah Malaysia, pada tanggal 20 September 2006, setuju untuk memberikan status universitas penuh kepada universitas-perguruan tinggi tersebut dan mengubah namanya menjadi Universiti Tun Hussein Onn Malaysia. Pada tanggal 1 Februari 2007, Datuk Mustapha Mohamed, Menteri Pendidikan Tinggi secara resmi mengumumkan perubahan status tersebut. Selanjutnya, Dato' Seri Hishamuddin Tun Hussein Onn membuat deklarasi resmi perubahan nama tersebut pada tanggal 2 Maret 2007.

2. Lokasi Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM)

UTHM merupakan universitas negeri Malaysia. UTHM berlokasi strategis di lingkungan pinggiran kota yang hijau di Batu Pahat, Johor yang berjarak sekitar 3 jam berkendara ke Kuala Lumpur dan 1,5 jam ke Singapura melalui North-South Expressway (NSE).

Kampus utama pada UTHM terletak di Parit Raja, Batu Pahat, Johor, Malaysia. Sedangkan kampus cabang berada di KM 1, Jalan Panchor, 84600 Panchor, Johor, Malaysia. Kampus utama memiliki area seluas 556.72 hektar. Sedangkan kampus cabang memiliki area seluas 170.87 hektar. UTHM juga memiliki area lainnya yang terletak di Tanjung Laboh seluas 327.34 hektar.

3. Visi dan Misi Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM)

UTHM merupakan salah satu universitas negeri di Malaysia yang berfokus pada teknik dan teknologi. Visi dari UTHM adalah "Menjadi universitas teknik global dalam teknologi berkelanjutan dan transportasi". Sedangkan misi UTHM adalah "Memberikan solusi teknis bagi industri dan masyarakat berdasarkan paradigma tauhid".

UTHM memiliki arah kebijakan sebagai Universitas Technopreneur Global 2030 (#GTU2030). Sedangkan tujuan UTHM antara lain:

a. UTHM EDU-TRAIN, yaitu mengembangkan lulusan yang kompeten, profesional, dan berjiwa wirausaha.
b. UTHM TECHNOPRENEUR, yaitu menyediakan ekosistem untuk mengembangkan TECHNOPRENEUR.
c. UTHM PRIHATIN, yaitu memenuhi tanggung jawab sosial terhadap masyarakat dan lingkungan.
d. UTHM GOVERNANCE, yaitu mempraktikkan tata kelola yang baik dan budaya kinerja tinggi.

UTHM memiliki filosofi pendidikan sebagai berikut: "Pendidikan dan pelatihan UTHM, didirikan berdasarkan paradigma tauhid, berupaya menghasilkan lulusan yang

kompeten, profesional, dan berjiwa wirausaha, yang didorong oleh teknologi canggih untuk pembangunan global". Untuk mewujudkan filosofi pendidikan tersebut kemudian UTHM menginternalisasikan dan mengaktualisasikan nilai dapat dipercaya, profesional, dan inovatif. UTHM pun memiliki motto: "Dengan Kebijaksanaan, Kami Menjelajah".

4. Kebijakan dan Sasaran Mutu pada Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM)
   a. Kebijakan mutu UTHM

      Universiti Tun Hussein Onn Malaysia berkomitmen untuk menawarkan program akademik berkualitas tinggi yang didasarkan pada Teknik, Sains dan Teknologi untuk memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan melalui sistem manajemen mutu yang luar biasa sesuai dengan ISO 9001: 2015.

   b. Sasaran mutu UTHM

      Staf UTHM berkomitmen untuk melaksanakan tanggung jawab mereka guna memastikan bahwa sasaran mutu berjalan tercapai, dipantau, dan ditinjau sejalan dengan visi dan misi Universitas dengan sasaran sebagai berikut:

      1) Memastikan bahwa pendaftaran mahasiswa melebihi target 90% (20.000).
      2) Memastikan bahwa pendaftaran mahasiswa internasional melebihi 6% dari total pendaftaran saat ini.
      3) Memastikan bahwa hibah penelitian baru melebihi RM20 juta per tahun.
      4) Memastikan bahwa Indeks H universitas (SCOPUS)

meningkat sebesar 1 nilai indeks setiap tahun.

5) Memastikan bahwa Daya Saing Lulusan setelah 6 bulan kelulusan melebihi 80%.
6) Memastikan bahwa persentase perolehan pendapatan melebihi 15% dari biaya operasional universitas.
7) Memastikan bahwa setiap keluhan yang terkait dengan sistem atau peralatan pengajaran dan pembelajaran diselesaikan dalam jangka waktu tidak lebih dari 6 bulan.

B. Program Internasionalisasi pada Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM)

Program internasionalisasi yang dilaksanakan oleh UTHM pada hakikatnya didasari oleh visi dari UTHM yaitu "Menjadi universitas teknik global dalam teknologi berkelanjutan dan transportasi". Kata global pada visi tersebut telah menunjukkan bahwa UTHM memiliki tujuan puncak organisasi sebagai kampus yang memiliki eksistensi di lingkup internasional. Sebagai tujuan puncak, visi akan mengantarkan lembaga pada tingkat pencapaian yang tertinggi tertinggi. Dalam perspektif *Total Quality Management* (TQM), pencapaian tersebut dicapai secara bertahap melalui upaya perbaikan berkelanjutan (Saleem et al., 2021)which placed the expectations on educational institutions, especially secondary schools, change radically. Schools, therefore, are gradually likely to emphasize enhanced and sustainable teaching practices under the agenda of the United Nations 2030, sustainable future. Hence, the job-oriented development of

teachers is a critical factor of the school leadership mechanism. Considering this, the present empirical research was designed to study the mechanism of path-goal theory (PGT.

Pencapaian visi pada ranah global pun telah menghasilkan arah kebijakan UTHM yang mencangkup ranah global pula. Arah kebijakan itu pula yang mendasari dilaksanakannya program internasionalisasi perguruan tinggi di UTHM. Arah kebijakan tersebut yaitu sebagai Universitas Teknopreneur Global 2030 (#GTU2030).

Berdasarkan arah kebijakan tersebut maka program internasionalisasi di UTHM dikembangkan melalui kewirausahaan di kancah global. Kewirausahaan atau entrepreneurship memang pada era globalisasi sekarang ini menjadi salah satu pusat aktivitas ekonomi dunia. Dalam persepektif global, kewirausahaan telah menjadi sumber ekonomi masyarakat global yang akan sangat menentukan tingkat kesejahteraan suatu negara (Roper, 2012). Hal itu bisa membuat UTHM menjadi perguruan tinggi yang mampu berkontribusi terhadap keberhasilan pemerintah Malaysia dalam meningkatkan kesejahteraan sumber daya manusianya.

Dari hasil observasi penelitian dapat diketahui bahwa upaya peningkatan kesejahteraan sumber daya manusia tersebut didasari oleh "Sustainability Development Goals" pemerintah Malaysia, yaitu:

1. Menghapus kemiskinan (*no poverty*). Pengentasan kemiskinan menjadi salah satu agenda utama dalam SDGs demi mengakhiri segala bentuk jenis kemiskinan.
2. Mengakhiri kelaparan (zero hunger). Menggalakkan pertanian dan ketahanan pangan juga menjadi salah

satu agenda utama dalam perbaikan nutrisi.

3. Kesehatan yang baik dan kesejahteraan (good health and well-being). Menggalakkan gaya dan hidup yang sehat, serta mendukung kesejahteraan bagi semua untuk segala rentang usia.
4. Pendidikan bermutu (quality education). Menyelenggarakan pendidikan yang inklusif, berkualitas, dan setara untuk dapat diakses oleh semua orang, serta mendukung kesempatan belajar seumur hidup bagi semua orang.
5. Kesetaraan gender (gender equality). Memperjuangkan kesetaraan gender, memberdayakan semua kalangan perempuan, memerintah dengan efektif, dan mengentaskan kemiskinan sebagai upaya memperkuat kemampuan negara untuk berkembang pesat.
6. Akses air bersih dan sanitasi (clean water and sanitation). Menjamin ketersediaan dan manajemen air bersih yang berkelanjutan, serta sistem sanitasi untuk semua.
7. Energi bersih dan terjangkau (affordable and clean energy). Memastikan ketersediaan energi yang terjangkau, dapat diandalkan, berkelanjutan dan modern bagi semua.
8. Pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi (decent work and economy growth). Mendukung pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan, tenaga kerja penuh produktif, serta pekerjaan yang layak.
9. Industri, inovasi dan infrastruktur (industry, innovations, and infrastructure). Pembangunan infrastruktur yang tangguh, mendukung industrialisasi yang inklusif

dan berkelanjutan, serta memfasilitasi perkembangan inovasi.

10. Mengurangi ketimpangan (reduce inequality). Mengurangi ketimpangan di dalam dan antar negara.
11. Kota dan komunitas yang berkelanjutan (sustainable cities and communities). Membuat perkotaan dan pemukiman yang inklusif, aman, tangguh, dan berkelanjutan.
12. Konsumsi dan produksi yang bertanggung jawab (responsible consumption and production). Memastikan pola konsumsi dan produksi yang berimbang dan berkelanjutan, sehingga tidak ada ketimpangan supply dan demand.
13. Penanganan perubahan iklim (climate action). Memerangi perubahan iklim dan dampaknya.
14. Menjaga ekosistem laut (life below water). Mengkonservasi dan memanfaatkan secara berkelanjutan sumber daya laut, samudra, dan maritim.
15. Menjaga ekosistem darat (life on land). Melindungi, memulihkan, dan mendukung penggunaan yang berkelanjutan terhadap ekosistem daratan, seperti pengengelolaan hutan secara berkelanjutan, memerangi penggurunan (desertifikasi), menghambat dan membalikkan degradasi tanah, serta menghambat hilangnya keanekaragaman hayati.
16. Perdamaian, keadilan, dan kelembagaan yang kuat (peace, justice, and strong institution). Mendukung masyarakat yang damai dan inklusif, menyediakan akses terhadap keadilan bagi semua, serta membangun insti-

tusi-institusi yang efektif, akuntabel, dan inklusif di segala lapisan untuk pembangunan berkelanjutan.

17. Kemitraan untuk mencapai tujuan (partnership for the goals). Memperkuat ukuran implementasi dan merevitalisasi kemitraan global untuk pembangunan berkelanjutan.

Gambar 3 Poster Sustainability Development Goals Pemerintah Malaysia yang Diletakkan di Perpustakaan Tunku Tun Aminah UTHM

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa pada dasarnya visi, misi, tujuan, arah kebijakan, kebijakan mutu dan sasaran mutu di UTHM didasari oleh "Sustainability Development Goals/SDG" pemerintah Malaysia. Jadi dapatlah dikatakan program internasionalisasi perguruan tinggi yang diimplementasikan di UTHM juga didasari oleh SDG. Namun dalam perspektif TQM, program internasionalisasi perguruan tinggi di UTHM didasari oleh:

1. Visi UTHM.
2. Tujuan UTHM.
3. Filosofi pendidikan.
4. Kebijakan mutu.
5. Sasaran mutu.

Dalam persepktif TQM visi sebagai tujuan puncak, ketercapainnya dideskripsikan oleh pencapaian tujuan-tujuan yang telah dirumuskan. Untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan tersebut dapat tercapai maka ditetapkanlah kebijakan mutu dan sasaran mutu. Hal itu akan memastikan UTHM untuk mengimplementasikan TQM dalam program internasionalisasi perguruan tinggi. UTHM menjadikan technoprenership (kewirausahaan di bidang teknologi) sebagai gagasan utama dalam internasionalisasi perguruan tinggi.

Kemudian hasil penelitian lain mengungkapkan bahwa pada dasarnya internasionalisasi perguruan tinggi di Malaysia, termasuk di UTHM telah dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja utama dari cetak biru universitas di Malaysia. Hal itu dilakukan untuk memastikan bahwa perguruan tinggi di Malaysia bisa menghasilkan lulusan yang berkelas internasional (Hassan et al., 2015).

Dalam perspektif Islam, internasionalisasi perguruan tinggi pada hakikatnya didasari oleh QS. Al-Hujurat ayat 13 berikut ini:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَٰكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَٰكُمْ شُعُوبًا وَقَبَآئِلَ لِتَعَارَفُوٓا۟ ۚ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ ٱللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Artinya: Wahai manusia, sesungguhnya Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan perempuan. Kemudian, Kami menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sesungguhnya yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah adalah orang yang paling bertakwa. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Mahateliti.

Pada ayat di atas Allah SWT memberikan pemahaman kepada umatnya bahwa mereka diciptakan berbangsa-bangsa dan bersuku-suku. Umatnya diperintahkan untuk saling mengenal. Perkenalan tersebut bisa terjalin dengan baik ketika dilandasi oleh berbagai aktivitas yang positif, termasuk di dalamnya melalui aktivitas pendidikan.

Konsep hubungan internasional juga telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW sejak ia berusia 12 tahun. Pada usia tersebut Nabi Muhammad SAW diajak pamannya untuk berdagang di negeri Syam. Nabi Muhammad SAW pun telah menjadi seorang wirausaha berkelas internasional sejak berusia 12 hingga 37 tahun. Ia melakukan praktis bisnis perdagangan di Yaman, Syiria, Bahrain, Jorasy, Abisinia, Habsyah, Basrah, Iraq, Yordania, dan kota-kota perdagangan di Jazirah Arab (Syahdanur, 2015).

Pada UTHM, hubungan internasional yang berbentuk

program internasionalisasi perguruan tinggi dilandasi oleh nilai ta'aruf, tafahum, dan tawazun. Ta'aruf berarti sikap saling mengenal. Sedangkan tafahum berarti sikap saling memahami. Kemudian tawazun berarti keseimbangan dalam melakukan suatu aktivitas. Ketiga sikap tersebut jika diaplikasikan dalam pergaulan internasional akan memunculkan kerjasama antara dua belah pihak bahkan lebih dari dua pihak secara seimbang agar saling menguntungkan. Tawazun juga diaplikasikan agar sumber daya manusia di UTHM mampu menyeimbangkan antara kepentingan dunia dan akhirat. Keseimbangan antara dunia dan akhirat muncul sebagai implikasi dari diterapkannya konsep tauhid dalam filosofi pendidikan di UTHM.

Dalam perspektif TQM, nilai ta'aruf, tafahum dan tawazun pada implementasi program internasionalisasi perguruan tinggi di UTHM menjadi prinsip-prinsip yang harus diaplikasikan dalam menggerakkan roda organisasi (Moccia, 2016). Aktualisasi dari nilai ta'aruf, tafahum dan tawazun dalam program internasionalisasi perguruan tinggi di UTHM juga bisa berimplikasi pada semakin kuatnya mutu moral sumber daya manusia khususnya mutu moral dosen dan mahasiswanya (Helmold, 2023).

Berdasarkan hasil penelitian juga dapat diketahui bahwa upaya internasionalisasi UTHM dilakukan dengan menjalin kerjasama dengan pihak luar negeri yang didasari dengan pembuatan *Memorandum of Agreement/Understanding* (MoA/MoU). UTHM dan berbagai industri serta lembaga telah memperoleh manfaat dari hasil aliansi dan kerjasama strategis di antara mereka. Kolaborasi tersebut mencakup

berbagai bidang seperti program mobilitas, pertukaran staf dan mahasiswa, penelitian bersama, komersialisasi, dan transfer teknologi. Dalam perspektif TQM, kolaborasi antar organisasi termasuk di dalamnya adalah perguruan tinggi merupakan salah satu kunci sukses dalam menyelenggarakan kegiatan bisnis organisasi. Selain itu, kolaborasi antar organisasi juga bisa dijadikan sebagai sarana untuk mengendalikan mutu secara berkelanjutan maupun untuk melaksanakan upaya perbaikan berkelanjutan (Al Farisi et al., 2023).

Dengan melakukan kerjasama atau kolaborasi dengan perguruan tinggi lain di lingkup internasional, UTHM juga dapat belajar dari praktik baik yang dilakukan oleh perguruan tinggi lain dalam menyelenggarakan layanan pendidikan tinggi berkelas internasional. Dalam persepktif TQM hal itu dikenal dengan istilah *benchmarking. Benchmarking* merupakan strategi membandingkan secara sistematis terhadap proses, produk, atau layanan dari kinerja suatu organisasi. Tujuan utama dari *benchmarking* adalah untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, meningkatkan kinerja organisasi, dan mengadopsi praktik terbaik untuk mencapai keunggulan kompetitif (Grebski, 2023).

Kemuduan untuk memaksimalkan upaya menuju *Global Technopreneur University* 2030 maka didirikanlah *international office* di UTHM. Visi dari *international office* UTHM adalah "Berkomitmen sebagai mitra strategis internasional menuju universitas kelas dunia". Sedangkan misinya adalah "Kantor Internasional UTHM berkomitmen untuk meningkatkan pendaftaran mahasiswa internasional, memperkaya pengalaman belajar dan memperluas jaringan internasional

untuk meningkatkan program internasionalisasi universitas". Sedangkan sasaran mutu dari *international office* antara lain:

1. Memastikan bahwa pendaftaran mahasiswa internasional mencapai setidaknya 6% dari jumlah total mahasiswa setiap tahun dengan mengoordinasikan hal-hal yang terkait dengan izin dan visa mahasiswa sebagaimana ditetapkan oleh hukum Malaysia.
2. Menjalin setidaknya 1 kerja sama global per tahun dalam bentuk MOU/MOA akademik atau program mobilitas mahasiswa dan staf atau proyek penelitian/konsultasi yang melibatkan fakultas.
3. Mengangkat citra universitas secara global dengan mengadakan promosi internasional setidaknya 2 kali setahun.

Sasaran mutu pada *international office* UTHM pada dasarnya merupakan turunan dari sasaran mutu pada UTHM. Dalam perspektif TQM, sasaran mutu tersebut menjadi suatu tujuan yang harus dicapai melalui perencanaan, pemantauan, penjaminan dan peningkatkan mutu (Hadi, 2018). Dalam perspektif TQM, sasaran mutu juga dapat dijadikan sebagai pedoman untuk membuat instrumen evaluasi (Ahmad Firman et al., 2020).

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa hingga saat ini terdapat 107 *Memorandum of Understanding (*MoU), 24 *Memorandum of Agreement* (MoA), 126 *Letter of Intent* (LoI), dan 5 *join declaration* antara UTHM dengan *stakeholders* internasional/luar negeri. MoU, MoA, dan LoI dapat dijadikan sebagai dokumen resmi yang menyatakan bahwa UTHM telah melakukan hubungan internasional untuk kepentingan

implementasi program internasionalisasi perguruan tinggi melalui aktivitas organisasi di *international office*. Dalam perspektif TQM, pihak-pihak yang telah melakukan kerjasama internasional dengan UTHM kemudian menjadi pelanggan-pelanggan eksternal. Mereka memiliki berbagai keinginan dan kebutuhan dan ingin mewujudkannya dengan melakukan kerjasama internasional. Demikian juga dengan pihak UTHM. *International office* pun menjadi pihak yang memfasilitasi UTHM untuk melaksanakan berbagai kegiatan bisnis yang bisa memenuhi keinginan pihak UTHM sendiri dan pihak pelanggan eksternal.

Gambar 4 Penandatanganan MoU antara
Iraq University dengan UTHM

Para pelanggan eksternal UTHM ada yang berasal dari perguruan tinggi-perguruan tinggi dan lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Kemudian mereka mengirimkan para mahasiswanya untuk belajar di UTHM. Dalam perspktif

TQM, hal itu telah menjadikan mahasiswa-mahasiswa dari luar negeri sebagai pelanggan internal bahkan menjadi pelanggan utama di UTHM. Mau tidak mau hal itu menjadikan UTHM melalui *international office* harus mampu memenuhi pelanggan internal sekaligus pelanggan utama yang merupakan mahasiswa luar negeri tersebut.

Upaya yang telah dilakukan yaitu dengan membentuk *Global Society Student* (UGS) yang merupakan badan mahasiswa yang memfasilitasi kesejahteraan mahasiswa internasional di UTHM. Mereka juga membantu pihak *international office* dalam mengatur berbagai kegiatan mahasiswa sepanjang tahun, membantu mahasiswa baru selama pendaftaran, dan memberikan informasi bagi calon mahasiswa UTHM. Mahasiswa dapat menghubungi anggota UGS untuk meminta bantuan terkait kesejahteraan atau memberikan saran untuk kegiatan akademik berdasarkan kalender akademik UTHM.

Kemudian untuk menjalin koordinasi antara *international office* dengan fakultas dibuatlah Koordinator Fakultas untuk Keterlibatan Internasional dengan anggota sebagai berikut:

No.	Fakultas	Nama Koordinator
1	Faculty of Civil Engineering and Built Environment (FKAAB)	TS. DR. HANITA YUSOF
2	Faculty of Electrical and Electronic (FKEE)	TS. DR. SYED ZAHURUL ISLAM
3	Faculty of Mechanical Engineering and Manufacturing (FKMP)	DR. KOH CHING THENG
4	Faculty of Technology Management and Business (FPTP)	TS. DR. LEE TE CHUAN

5	Faculty of Technical and Vocational Education (FPTV)	MDM. NUR DIYANA BINTI MOHD YAZID
6	Faculty of Computer Science and Information Technology (FSKTM)	DR. SUHAILA BINTI MOHD. YASIN
7	Faculty of Applied Sciences and Technology (FAST)	ASSOC. PROF. DR. FAZLINA BINTI AMAN
8	Faculty of Applied Sciences and Technology (FAST)	DR. FURZANI BINTI PA'EE
9	Faculty of Engineering Technology (FTK)	TS. DR. WAN AMIZAH BINTI WAN JUSOH
10	Centre for Genereal Studies and Co-curricular (PPUK)	DR. MUHAMMAD MASRURI
11	Centre for Language Studies (CLS)	MDM. AFFAH BINTI MOHD APANDI

Koordinator dari setiap fakultas atau *center* merupakan dosen yang berasal dari luar negeri ataupun dosen yang memiliki jaringan dengan dunia internasional di bidang industri, pendidikan, ekonomi, hukum, politik, sosial-humaniora dan lainnya. Tugas dari setiap koordinator adalah menjalin relasi dengan *stakeholders* internasional kemudian menindaklanjuti jalinan relasi tersebut dengan berbagai kegiatan pendidikan, penelitian, seminar, pelatihan, dan lainnya.

Pada *international office* di UTHM juga terdapat dosen yang berasal dari luar negeri. Tugas mereka adalah membangun koneksi dengan pihak luar negeri yang hendak dan akan melaksanakan kegiatan kerjasama internasional. Berikut adalah daftar staf dan asal negaranya:

No.	Nama	Asal Fakultas	Spesialisasi	Asal Negara
1	Ts. Dr. Eng. Joewono Prasetijo	Faculty of Engineering Technology (FTK)	Transportation Engineering and Technology	Indonesia

2	Dr. Faisal bin Husen Ismail, LC	Centre for General Studies and Co-Curricular	Shariah	Indonesia
3	Dr. Arwansyah bin Kirin	Centre for General Studies and Co-Curricular	Islamic Studies	Indonesia
4	Assoc. Prof. Andri Kusbiantoro	Faculty of Engineering Technology (FTK)	Concrete Structures and Materials	Indonesia
5	Dr. Siti Marpuah	Centre for General Studies and Co-Curricular	Islamic Studies, Islamic Education	Indonesia
6	Assoc. Prof. Dr. Kavikumar S/O Jacob	Faculty of Applied Science and Technology (FAST)	Theory of Computation, Fuzzy Sets, Algebraic Structures and Numerical Analysis	India
7	Dr. Ashok Vajravelu	Faculty of Electrical and Electronic Engineering (FKEE)	Bio Signal Processing and Embedded System	India
8	Ts. Dr. Syed Zahurul Islam	Faculty of Electrical and Electronic Engineering (FKEE)	Electrical and Electronic Field	Bangladesh
9	Ts. Dr. Djamal Hissein Didane	Faculty of Mechanical Engineering and Manufacturing	Renewable Energy Technologies (Including Wind and Solar Energies)	Chad
10	Ts. Dr. Nayef Abdulwahab Mohammed Alduais	Faculty of Computer Science and Information Technology (FSKTM)	Internet of Things (IoT) and Wireless Sensor Network	Yaman

11	Ts. Dr. Nasradeen Ali Khalifa Milad	Faculty of Civil Engineering and Built Environment (FKAAB)	Highway & Transportation Engineering	Libya
12	Dr. Salama A. Mostafa	Faculty of Computer Science and Information Technology (FSKTM)	Software Engineering, Software Quality Assurance, Autonomous Agent, Human Computer Collaboration, Machine Learning and Optimization	Irak
13	Ts. Dr. Abdulhafid M A Elfaghi	Faculty of Mechanical Engineering and Manufacturing (FKMP)	Simulation and Modeling, Computational Fluid Dynamics, Thermofluids	Libya
14	Dr. Farzaneh Moayedi	Faculty of Civil Engineering and Built Environment (FKAAB)	Construction Management	Iran
15	Dr. Ali Tighnavard Balasbaneh	Faculty of Civil Engineering and Built Environment (FKAAB)	Construction Management	Iran

Kemudian tugas lain yang harus dilakukan oleh dosen-dosen di atas adalah ikut merekrut mahasiswa baru yang berasal dari negara-negaranya. Hal itu bisa secara maksimal dilakukan oleh mereka ketika merekrut mahasiswa-mahasiswa baru untuk jenjang strata dua (S2) dan jenjang strata tiga (S3).

Dosen-dosen dari luar negeri di UTHM pada dasarnya direkrut untuk mendukung pelaksanaan

program internasionaliasi perguruan tinggi. Jadi pada program tersebut, inputnya bukan hanya mahasiswa asing tapi juga dosen asing. Rekruitmen dosen asing telah menghasilkan sumber daya manusia berkelas internasional di UTHM. Dalam perspektif TQM, upaya tersebut juga bisa menghasilkan keunggulan kompetitif pada suatu organisasi. Dengan keunggulan kompetitif tersebut organisasi akan bisa membedakan dirinya dari pesaingnya dan bisa mempertahankan bahkan mengembangkan bisnis organisasi. Disadari ataupun tidak, tugas-tugas organisasi masa kini termasuk perguruan tinggi saat ini adalah bertahan di pasar kompetitif saat ini melalui dampak privatisasi, liberalisasi, globalisasi, persaingan (Obeidat et al., 2018).

Rekruitmen dosen asing juga telah menjadi indikasi bahwa UTHM benar-benar fokus pada program internasionalisasi perguruan tinggi. Dalam perspektif TQM, fokusnya suatu lembaga ditujukan bukan hanya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan. Namun juga memunculkan kebanggaan pada diri pelanggan terhadap suatu produk atau layanan yang diterimanya. Mahasiswa yang belajar di UTHM tentu akan merasa bangga jika mereka diajar oleh dosen-dosen dari luar negeri yang kompeten di bidangnya. Dalam perspektif TQM, rasa bangga itulah yang akan menghasilkan kepuasan. Hal itulah yang menjadikan Edward Sallis sebagai salah satu tokoh dan praktisi TQM mengatakan bahwa "quality is about pridge and passion" (Sallis, 2014).

Fokus dalam bekerja dalam perspektif TQM juga akan menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki komitmen untuk melakukan suatu pekerjaan. Hasil penelitian lain

menunjukkan bahwa komitmen yang ada pada dosen dalam bekerja secara keorganisasian akan menghasilkan komitmen organisasi sehingga akan memunculkan loyalitas dosen terhadap perguruan tingginya. Loyalitas akan memunculkan tanggungjawab dosen terhadap perguruan tinggi (Salem et al., 2019).

Fokus, komitmen, loyalitas dan tanggungjawab pada praktik TQM telah menunjukkan bahwa ada dimensi moral pada praktik TQM. Bisa juga dikatakan pada dasarnya TQM dipraktikkan berdasarkan dimensi moral. Hal itu berimplikasi pada adanya etika bisnis pada penyelenggaraan layanan pendidikan tinggi, termasuk pada pelaksanaan program internasionalisasi perguruan tinggi (Karatop-, 2020). Setidaknya ada empat pilar etika bisnis dalam perspektif Islam, yaitu tauhid, adil, kehendak bebas, dan tanggung jawab. Keempat pilar tersebut merupakan wujud keseimbangan dan keadilan dalam mengelola organisasi sebagaimana yang dijelaskan dalam QS. An-Nisa ayat 58 berikut ini:

اِنَّ اللّٰهَ يَأْمُرُكُمْ اَنْ تُؤَدُّوا الْاَمٰنٰتِ اِلٰٓى اَهْلِهَاۙ وَاِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ اَنْ ۞
تَحْكُمُوْا بِالْعَدْلِۗ اِنَّ اللّٰهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهٖۗ اِنَّ اللّٰهَ كَانَ سَمِيْعًاۢ بَصِيْرًا ﴿٥٨﴾

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada pemiliknya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu tetapkan secara adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang paling baik kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.

Pada dasarnya, penerapan dimensi moral pada praktik TQM maupun penerapan etika bisnis dalam pelaksanaan program internasionalisasi perguruan tinggi telah menunjukkan bahwa ada relevansi antara konsep TQM dengan ajaran Islam. Hal itu bisa mengarahkan agar para *stakeholders* muslim di suatu organisasi menjadikan ajaran Islam sebagai sumber etika maupun sumber moralitas semua sumber daya manusia di perguruan tinggi, khususnya dosen. Hal itu bisa dilakukan dengan menerapkan aturan kerja yang sesuai dengan ajaran Islam sebagaimana didasari oleh QS. Ali Imron ayat 103 berikut ini:

وَٱعْتَصِمُواْ بِحَبْلِ ٱللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُواْ ۚ

Artinya: "Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai.

Kemudian berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa keberadaan mahasiswa internasional telah menjadikan peluang bagi mahasiswa-mahasiswa dalam negeri untuk memiliki kesempatan yang luas dalam bergaul dengan mahasiswa-mahasiswa asing. Pergaulan antar mereka menjadikan terjadinya proses transformasi budaya antar negara. Para mahasiswa asing yang belajar di UTHM pun dibekali kemampuan berbahasa Melayu serta pengenalan adat istiadat dan budaya masyarakat Melayu. Jadi dapatlah dikatakan program internasionalisasi perguruan tinggi di UTHM juga memiliki fungsi sebagai media diseminasi budaya antar bangsa serta sebagai pelestari budaya Melayu. Hal itu sesuai dengan hasil penelitian lain

yang mengungkapkan bahwa program internasionalisasi perguruan tinggi bukan hanya dilakukan untuk kepentingan komersil tetapi juga untuk kepentingan mempromosikan budaya antar bangsa (Lumby & Foskett, 2016)

Dalam perspektif TQM, budaya yang melingkupi suatu negara akan memberikan pengaruh terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi akan menghasilkan budaya kerja pada semua sumber daya manusia yang ada di organisasi tersebut. Budaya kerja pada suatu organiasi bisa menghasilkan aturan kerja yang harus dipatuhi oleh para personel organisasi (Dimitrantzou et al., 2022). Program internasionalisasi perguruan tinggi di UTHM pun telah menghasilkan aturan kerja yang berskala global, yaitu sebuah aturan kerja organisasi yang bisa diterima oleh setiap bangsa-bangsa. Penerapan aturan kerja yang sehat membuat para dosen dan mahasiswa asing merasa nyaman dan aman bekerja dan belajar di UTHM.

Kemudian *international office* juga berperan sebagai lembaga yang mengatur kunjungan-kunjungan internasional. Kunjungan-kunjungan tersebut bisa dilakukan oleh pihak internasional dalam rangka pembuatan perjanjian kerjasama. Lembaga-lembaga internasional yang hendak mengajukan kerjasama dengan UTHM dibantu oleh *international office* untuk berdiskusi dengan pihak fakultas yang dituju mengenai isi perjanjian kerjasama. Kemudian setelah selesai diskusi disiapkan dokumen perjanjian. Dokumen perjanjian tersebut bisa menggunakan *template* UTHM atau *templete* dari lembaga mitra. Untuk pihak UTHM menyediakan beberapa

dokumen seperti draf perjanjian, dokumen terkait draf perjanjian, penunjukan perwakilan fakultas, dan ringkasan perjanjian. Sementara itu pihak fakultas perlu menyerahkan semua dokumen secara *online* kepada pihak *international office*.

Data di atas telah menunjukkan bahwa pihak *international office* di UTHM tidak jalan sendirian dalam menyukseskan program internasionalisasi perguruan tinggi. Mereka melakukan kerjasama dengan semua pihak yang ada di UTHM, baik fakultas maupun pusat-pusat kajian. Hal itu dilakukan karena adanya kesadaran bersama dari semua dosen di UTHM bahwa harus ada kesatuan dan keterpaduan dalam mensukseskan pencapaian tujuan dan sasaran dari program internasionalisasi perguruan tinggi. Kesatuan dan kepaduan tersebutlah yang telah memunculkan konsep terpadu dan keterpaduan. Dalam perspektif TQM, keterpaduan bisa terjadi ketika ada kesamaan pandangan terhadap visi organisasi pada setiap *stakeholders* (Antunes et al., 2021).

Kesamaan visi antar *stakeholders* juga akan menghasilkan kesadaran dan kemampuan untuk saling bekerjasama dalam satu tim. Kerjasama tim di seluruh organisasi merupakan komponen penting dari penerapan TQM karena bisa membangun kepercayaan, meningkatkan komunikasi dan mengembangkan kemandirian dalam menyelenggarakan suatu layanan organisasi (Sallis, 2014). Dalam perspektif Islam, kerja tim didasari oleh QS. Al-Maidah ayat 2 sebagai berikut:

وَتَعَاوَنُوْا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوٰىۖ وَلَا تَعَاوَنُوْا عَلَى الْاِثْمِ وَالْعُدْوَانِۚ وَاتَّقُوا اللّٰهَۗ
اِنَّ اللّٰهَ شَدِيْدُ الْعِقَابِ ۝٢

Artinya: Tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah sangat berat siksaan-Nya.

Berdasarkan hasil penelitian juga dapat diketahui bahwa *international office* pada UTHM memiliki beberapa program *student mobility*, antara lain:

1. *Summer programme* yang diselenggarakan selama 1 hingga 2 minggu.

   Program musim panas UTHM adalah kursus singkat yang ditawarkan oleh universitas yang terdiri dari berbagai macam modul. Setiap modul dialokasikan jam kredit tertentu dan kandidat bebas mendaftar di modul mana pun sesuai pilihan mereka. Durasi setiap modul bervariasi dari kursus 5 hari hingga perkemahan 15 hari. Ada 36 kursus yang dapat dipilih. Pendaftaran harus dilakukan melalui institusi (koordinator universitas asal) karena sebagian besar program mengharuskan peserta minimal 10 orang.
2. *Research attachment* yang diselenggarakan selama 1 sampai 16 minggu.
3. *Intensive programme* yang diselenggarakan selama 8 hing-

ga 14 minggu.

UTHM menawarkan program magang selama 8 hingga 14 minggu (Pelatihan Industri, Pelatihan Pengajaran, Penelitian Tambahan) untuk tingkat sarjana (Gelar Sarjana) pada berbagai mata kuliah di bidang Teknik, Sains dan Teknologi, TIK, dan Manajemen melalui UTHM. Penempatan program magang dapat dilakukan di dalam UTHM (laboratorium penelitian atau pusat penelitian) atau di industri/perusahaan setempat.

4. *Semester exchange programme* yang diselenggarakan selama 1 atau 2 semester.

Melalui program ini, kandidat akan memperoleh kredit akademik (transfer kredit) dan nilai yang akan berkontribusi terhadap persyaratan kelulusan universitas asal pelamar. Ini biasanya melibatkan menghadiri modul atau kursus (subjek) yang dianggap relevan dengan program gelar yang didaftarkan kandidat di universitas asal mereka.

UTHM menawarkan pertukaran satu hingga dua semester di tingkat sarjana (Gelar Sarjana) pada berbagai macam kursus di bidang Teknik, Sains dan Teknologi, TIK dan Manajemen yang diajarkan dalam bahasa Inggris. Untuk program pertukaran semester, tidak ada persyaratan wajib. Namun, pelamar disarankan untuk memiliki IPK minimal 2,75 dan mampu menulis dan berkomunikasi dengan baik dalam bahasa Inggris. Pelamar yang memenuhi persyaratan bahasa Inggris minimum seperti di bawah ini didorong untuk mendaftar:

a. TOEFL-500
b. IBT – 65
c. IELTS – Band 5
d. TOEIC (Jepang) - 600

Program *student mobility* di atas dilaksanakan pada 8 fakultas dan 2 pusat lembaga. Berikut adalah prosedur dari pelaksanaan kegiatan *student mobility* di UTHM:

1. Pelamar/Koordinator Universitas Asal diharuskan menghubungi Koordinator Mobilitas Fakultas untuk mendiskusikan jenis program, mata kuliah yang akan didaftarkan di UTHM, dan hal-hal lain sebelum mengajukan aplikasi. Hal itu dilakukan dengan merujuk pada kalender akademik UTHM untuk memutuskan semester yang ingin diikuti.
2. Pelamar diharuskan mengisi formulir aplikasi mobilitas untuk melanjutkan aplikasi.
3. Surat penawaran akan dikeluarkan oleh Kantor Manajemen Akademik setelah lamaran berhasil.
4. Program mobilitas yang durasinya melebihi 1 bulan, pelamar diharuskan mengajukan Visa melalui sistem EMGS. Pelamar disarankan untuk mengajukan aplikasi Visa setidaknya 2 bulan sebelum dimulainya program. Harap diperhatikan bahwa pelamar yang memegang paspor dari negara yang mewajibkan Visa harus mengajukannya jika mereka berpartisipasi dalam jenis program mobilitas apapun.
5. Setelah Surat Persetujuan Visa (e-VAL) diterbitkan, pemohon dapat melanjutkan untuk membeli tiket pesawat.

Harap dicatat bahwa tanggal kedatangan di Malaysia tidak boleh lebih awal dari 5 hari sebelum program dimulai. Misalnya, jika program dimulai pada tanggal 25 Juni, pemohon harus tiba HANYA SETELAH tanggal 20 Juni, yaitu 21 Juni dan seterusnya.

6. Setibanya di Malaysia, pelamar diharuskan melapor ke Fakultas untuk tindakan lebih lanjut.

Gambar 5 Flyer Pendaftaran Mahasiswa Baru Kategori Mahasiswa Internasional

Mahasiswa UTHM juga diberi kesempatan untuk mengikuti program pertukaran pelajar. Mahasiswa UTHM yang mendaftar dalam Program Pertukaran Pelajar akan memperoleh kredit akademik (transfer kredit) dan nilai yang

akan berkontribusi terhadap persyaratan kelulusan mereka. Hal ini biasanya melibatkan menghadiri modul atau mata kuliah (subjek) yang dianggap relevan dengan program akademik terkini tempat mahasiswa terdaftar.

Gambar 6 Pendaftaran Mahasiswa Internasional di UTHM

Program pertukaran pelajar UTHM ke luar negeri pada dasarnya merupakan wujud dari salah satu prinsip dalam program internasionalisasi perguruan tinggi, yaitu *tawazun* atau keseimbangan. Pada satu sisi UTHM menerima mahasiswa dari luar negeri, di sisi yang lain UTHM juga mengirimkan mahasiswanya untuk belajar di luar negeri. Dalam perspektif TQM, mahasiswa merupakan pelanggan utama. Itu karena mahasiswa merupakan pihak yang secara intensif terlibat dalam penyelenggaraan layanan pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi (Kwarteng, 2021).

Mahasiswa sebagai input pendidikan akan menjalani proses pendidikan yang diselenggarakan oleh dosen sebagai penyelenggara kegiatan perkuliahan. Proses pendidikan tersebut bisa berkualitas ketika dosen juga berkualitas. Kualitas dosen tersebut bisa didapat dan dikembangkan dengan mengimplementasikan TQM dalam pengembangan dosen sebagai satu sumber daya manusia yang utama pada perguruan tinggi. Hasil penelitian lain menunjukkan bahwa keberlangsungan dan keberhasilan dalam program internasionalisasi perguruan tinggi salah satunya bisa dicapai dengan menerapkan TQM dalam pengembangan sumber daya manusia di perguruan tinggi. Itu karena siklus *Plan-Do-Check-Action* (PDCA) dalam TQM menawarkan konsep perbaikan berkelanjutan pada kinerja dosen sebagai tokoh utama dalam penyelenggaraan layanan pendidikan di perguruan tinggi (Iyer, 2018).

BAB VI
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA MENUJU GLOBAL TECHNOPRENEUR UNIVERSITY

BAB VI
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA MENUJU GLOBAL TECHNOPRENEUR UNIVERSITY

A. Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis TQM menuju *Global Technopreneur University* di *Center of Leadership and Competency* Universiti Tun Husein Onn Malaysia (UTHM)

Pada era globalisasi sekarang ini, perguruan tinggi di semua negara berkembang berupaya untuk menjadi perguruan tinggi kategori *world class university*. Perguruan tinggi dengan kategori tersebut dianggap sebagai perguruan tinggi riset global. Perguruan tinggi tersebut pun menjadi lembaga kunci dalam pembangunan sosial dan ekonomi suatu negara. *World class university* telah memunculkan program internasionalisasi perguruan tinggi, namun bukan berarti perguruan tinggi mengabaikan perannya di tingkat lokal dan nasional (Tian, 2023). Hal itulah yang sedang dilakukan oleh UTHM. UTHM menjadikan gagasan *global technopreneur* sebagai arah dari program internasionalisasi perguruan tinggi. Dengan aktualisasi gagasan tersebut UTHM mampu melahirkan lulusan yang berjiwa kewirausahaan di bidang teknologi industri. Kemampuan lulusannya sebagai seorang technopreneur membuat mereka menjadi sumber daya

manusia di negaranya yang memiliki kehidupan ekonomi dan sosial yang baik. Hal itu tentu akan berimplikasi pada dukungan terhadap keberhasilan Malaysia dalam pembangunan sosial dan ekonomi. Kemudian aktualisasi prinsip tawazun dalam program internasionalisasi perguruan tinggi di UTHM telah tetap mengarahkan agar UTHM mampu menyeimbangkan antara kepentingan lokal, nasional dan global.

Para pimpinan di UTHM menyadari bahwa menjadi perguruan tinggi yang masuk dalam kategori *world class university* tidaklah mudah. Dosen sebagai salah satu sumber daya manusia yang ada di UTHM merupakan pihak yang krusial peranannya dalam upaya menuju *Global Technopreneur University*. Dosen pun dikembangkan sedemikian rupa oleh para pimpinan UTHM dengan memberikan kewenangan penuh kepada *Center of Leadership and Competency*. Dalam perspektif TQM, bagaimana pun juga perlu ada lembaga yang secara khusus menangani kegiatan pengembangan sumber daya manusia di perguruan tinggi. Hal itu dilakukan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia di perguruan tinggi dari sisi kapasitasnya mendukung keberlangsungan program internasionalisasi perguruan tinggi (Sallis, 2014).

Berdasarkan Rencana Strategis UTHM 2021 – 2025 yang mendeskripsikan tentang Manajemen Talenta sebagai salah satu agenda utama, serta keinginan Universitas untuk mencapai status *Global Technopreneur University* pada tahun 2030 (GTU2030), maka pimpinan melalui rapat yang diadakan pada tanggal 7 November 2021, telah menyetujui pembentukan *Center of Leadership and Competency* sebagai pusat tanggung jawab di bawah Panitera. Pusat ini merupakan

gabungan dari dua unit dari Kantor Panitera dan satu unit dari Pusat Pengembangan dan Pelatihan Akademik, yaitu:

1. Unit Pengembangan Bakat dan Kepemimpinan (Divisi Sumber Daya Manusia, Kantor Panitera).
2. Unit Pengembangan Sumber Daya Manusia (Divisi Sumber Daya Manusia, Kantor Panitera).
3. Departemen Manajemen Pelatihan Akademik (Pusat Pengembangan dan Pelatihan Akademik).

Pembentukan *Center of Leadership and Competency* ini berlaku efektif sejak 1 Januari 2022, dan beroperasi di Lantai 1 Gedung Kantor Panitera UTHM. *Center of Leadership and Competency* memiliki visi: "menjadi universitas teknik global dalam teknologi berkelanjutan dan transportasi". Sedangkan misinya yaitu: "UTHM berkomitmen untuk menciptakan dan menyebarluaskan pengetahuan untuk memenuhi kebutuhan industri dan masyarakat serta membangun sumber daya manusia yang kreatif dan inovatif berdasarkan paradigma tauhid".

Term kreatif dan inovatif digunakan untuk memastikan bahwa kreativitas dan inovasi dalam penyelenggaraan layanan pendidikan di UTHM bisa menumbuhkembangkan jiwa kewirausahaan pada diri mahasiswa. Kreatif dan inovatif merupakan dua nilai yang ditanamkan kepada seseorang yang hendak menjadi seorang wirausaha yang handal. Pada perguruan tinggi vokasional seperti UTHM, sikap kreatif dan inovatif mahasiswanya akan mampu mengantarkan mereka untuk memiliki kemampuan mengembangkan teknologi. Jika kemampuan tersebut tidak dimiliki oleh lulusan UTHM maka mereka hanya berposisi

sebagai pengguna teknologi bukan pengembang teknologi. Kemampuan mengembangkan teknologi juga harus dimiliki oleh mahasiswa dan lulusan UTHM karena teknologi berkembang dengan begitu cepatnya (Lumby & Foskett, 2016)

Dalam perspektif Islam, kreativitas dan inovasi dapat muncul dan berkembang jika seseorang dihadapkan pada berbagai tantangan seperti ketika Allah SWT menantang manusia untuk menciptakan seekor lalat. Hal itu juga berlaku dalam kehidupan organisasi. Pada konsep analisis SWOT dalam TQM, di suatu organisasi pasti terdapat tantangan-tantangan dan tantangan-tantangan tersebut dapat berubah menjadi peluang yang bisa diambil dengan kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh personel organisasi. Kekuatan-kekuatan tersebut bersumber pada ide-ide kreatif dan upaya inovatif dari para personel organisasi. Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Hajj ayat 73 sebagai berikut:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ ضُرِبَ مَثَلٌ فَٱسْتَمِعُوا۟ لَهُۥٓ ۚ إِنَّ ٱلَّذِينَ تَدْعُونَ مِن دُونِ ٱللَّهِ لَن يَخْلُقُوا۟ ذُبَابًا وَلَوِ ٱجْتَمَعُوا۟ لَهُۥ ۖ وَإِن يَسْلُبْهُمُ ٱلذُّبَابُ شَيْـًٔا لَّا يَسْتَنقِذُوهُ مِنْهُ ۚ ضَعُفَ ٱلطَّالِبُ وَٱلْمَطْلُوبُ ﴿٧٣﴾

Artinya: Wahai manusia, suatu perumpamaan telah dibuat. Maka, simaklah! Sesungguhnya segala yang kamu seru selain Allah sekali-kali tidak dapat menciptakan seekor lalat pun walaupun mereka bersatu untuk menciptakannya. Jika lalat itu merampas sesuatu dari mereka, mereka pun tidak akan dapat merebutnya kembali dari lalat itu. (Sama-sama) lemah yang menyembah dan yang disembah.

Kemudian paradigma tauhid diaktualisasikan dalam program internasionalisasi perguruan tinggi agar UTHM bisa menyelenggarakan berbagai kegiatan pendidikan dalam skala internasional yang sesuai dengan ajaran Islam. Dapatlah dikatakan, ajaran Islam menjadi sumber etika bisnis pada UTHM. Tauhid bukan hanya mendeskripsikan keimanan pada seorang muslim namun juga mendeskripsikan kepatuhan seorang muslim terhadap ajarannya. Dengan kepatuhan tersebut, penyelenggaraan program internasionalisasi perguruan tinggi tetap ada pada "rel kebenaran" dan dapat memberikan kemanfaatan bagi sesama. Hal itu sesuai dengan firman Allah SWT pada QS. Al-Baqoroh ayat 186 berikut ini:

وَاِذَا سَاَلَكَ عِبَادِيْ عَنِّيْ فَاِنِّيْ قَرِيْبٌۗ اُجِيْبُ دَعْوَةَ الدَّاعِ اِذَا دَعَانِۙ فَلْيَسْتَجِيْبُوْا لِيْ وَلْيُؤْمِنُوْا بِيْ لَعَلَّهُمْ يَرْشُدُوْنَ ﴿١٨٦﴾

Artinya: Apabila hamba-hamba-Ku bertanya kepadamu (Nabi Muhammad) tentang Aku, sesungguhnya Aku dekat. Aku mengabulkan permohonan orang yang berdoa apabila dia berdoa kepada-Ku. Maka, hendaklah mereka memenuhi (perintah)-Ku dan beriman kepada-Ku agar mereka selalu berada dalam kebenaran.

Kemudian berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa tujuan dari dilaksanakannya pengembangan dosen oleh dari *Center of Leadership and Competency* UTHM yaitu:

1. Menyediakan dosen yang berkualitas, cakap dan kompeten.
2. Mencapai hasil kerja bermutu atau bermutu tinggi.

3. Meningkatkan kompetensi dan produktivitas.
4. Membentuk nilai-nilai murni dan sikap positif.
5. Menciptakan penciptaan nilai dan nilai tambah dalam di Universitas.
6. Memberikan arahan untuk kemajuan karir dosen.

Dalam perspektif TQM, tujuan-tujuan di atas kemudian diturunkan dalam bentuk rumusan sasaran mutu. Ketika sasaran mutu tersebut tercapai maka akan tercapailah tujuan (Helmold, 2023). Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa sasaran mutu dari *Center of Leadership and Competency* UTHM antara lain:

1. Memastikan setidaknya 90% dosen dan staf menjalani pelatihan selama 7 hari selama bertahun-tahun dengan minimal 4 hari terkait pelatihan kompetensi pekerjaan.
2. Meninjau kamus kompetensi minimal 3 (tiga) tahun sekali untuk disesuaikan dengan kebutuhan universitas.
3. Memberi tahu pelanggan tentang program pelatihan dan pengembangan yang dijadwalkan setidaknya 4 minggu sebelum dimulai untuk pelanggan internal dan 6 minggu untuk pelanggan eksternal.
4. Mengumumkan jadwal pelatihan dan pengembangan program setidaknya 4 minggu sebelum pelatihan dimulai untuk staf UTHM dan 6 minggu untuk peserta eksternal.
5. Menyediakan program dan sarana pelatihan yang kondusif dengan nilai rata-rata minimal 4 pada penilaian pelatihan tingkat pertama skala 1-5.
6. Menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif untuk memenuhi persyaratan dan kebutuhan

saat ini sesuai dengan jadwal yang ditetapkan (penilaian pelatihan tingkat 2 dan 3).

7. Menganalisis kebutuhan pelatihan secara holistik untuk peningkatan kompetensi, profesionalisme, dan peningkatan produktivitas kerja.
8. Memastikan bahwa 95% posisi rotasi diambil dari dana bakat UTHM.
9. Memastikan bahwa setidaknya 30% dari dana bakat UTHM berpartisipasi dalam program pengembangan bakat dan kepemimpinan setiap tahun.

Berdasarkan deskripsi di atas dapat diketahui bahwa pengembangan sumber daya manusia oleh *Center of Leadership and Competency* UTHM didukung oleh pendanaan yang memadai. Dalam perspektif TQM, dana yang digunakan untuk mengembangkan sumber daya manusia memiliki fungsi produktif. Itu karena hasil pengembangan sumber daya manusia bisa berimplikasi secara positif terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia. Peningkatan tersebut dapat menghasilkan efektivitas dan efisiensi dalam bekerja dan kepuasan pelanggan terhadap layanan organisasi yang berimplikasi meningkatnya perolehan pendapatan biaya organisasi (Zehir & Zehir, 2023)decision making, continuous improvement, customer focus, employee involvement, process management, and relations with suppliers. Itulah sebab penggunaan dana untuk pengembangan sumber daya manusia bisa masuk dalam kategori belanja investasi. Tentunya keuntungan dari pengembangan sumber daya manusia dari sisi finansial didapat ketika penggunaan dana dilakukan dengan tepat sasaran.

Pada dasarnya penggunaan dana pengembangan sumber daya manusia yang tepat sasaran akan menghindarkan organisasi dalam pemborosan anggaran. Pemborosan dalam penggunaan dana tentu akan menjadi sesuatu yang buruk bagi organisasi. Dalam Islam, hal itu dikenal dengan istilah mubazir. Pemborosan bisa membawa pada ketidakmanfaatan bahkan keburukan. Allah SWT berfirman dalam QS. al-Isro ayat 27:

اِنَّ الْمُبَذِّرِيْنَ كَانُوْٓا اِخْوَانَ الشَّيٰطِيْنِۗ وَكَانَ الشَّيْطٰنُ لِرَبِّهٖ كَفُوْرًا ﴿٢٧﴾

Artinya: Sesungguhnya para pemboros itu adalah saudara-saudara setan dan setan itu sangat ingkar kepada Tuhannya.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa *Center of Leadership and Competency* UTHM dipimpin oleh seorang direktur dan dibantu oleh seorang wakil direktur. Mereka membawahi empat unit, yaitu:

1. Unit administrasi, pengembangan karir dan komersial.
2. Unit kepemimpinan dan pengembangan bakat.
3. Unit pengembangan kompetensi dan pelatihan.
4. Unit evaluasi dan pembuatan profil.

Unit pengembangan kompetensi dan pelatihan merupakan unit yang fokus mengembangan dosen sebagai sumber daya manusia di UTHM dengan menggunakan pendekatan TQM. Upaya pengembangan tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa dosen bisa menyelenggarakan kegiatan pendidikan, penelitian dan lainnya menuju ke arah *Global Technopreneur University* pada tahun 2030 (GTU2030). Kegiatan pengembangan dosen yang diselenggarakan antara

lain:

1. Pelatihan dan pengembangan kompetensi serta manajemen yang meliputi:
   a. Analisis kebutuhan pelatihan.
   b. Desain pelatihan.
   c. Pengembangan modul pelatihan.
   d. Kalender pelatihan staf.
   e. Pelaksanaan pelatihan kompetensi.
   f. Pelaksanaan pelatihan akademis.
   g. Evaluasi efektivitas pelatihan.
   h. Manajemen alokasi pelatihan.
   i. Analisis kesenjangan kompetensi staf.
   j. Pemantauan kompetensi staf.
2. Kursus layanan wajib, yang meliputi:
   a. Program transformasi pola pikir.
   b. Kursus peningkatan pengajaran dan pembelajaran.
   c. Ujian layanan staf.
3. Pelatihan sistem administasi, yang meliputi pelatihan e-kursus sistem.

Standar kompetensi yang dikembangkan oleh *Center of Leadership and Competency* pada semua dosen UTHM adalah kreatif, inovatif, komunikasi dan kerja tim. Keempat standar kompetensi tersebut merupakan kompetensi generik yang harus dimiliki oleh dosen UTHM. Keempat kompetensi tersebut juga merupakan nilai-nilai kewirausahaan. Dosen harus bisa mengaktualisasikan nilai-nilai kewirausahaan untuk mewujudkan UTHM sebagai kampus *technopreneur* berwawasan global.

Hasil penelitian lain menunjukkan bahwa dalam implementasi TQM di suatu organisasi dilakukan upaya perbaikan berkelanjutan melalui proses komunikasi dan kerjasama yang intensif antar personal organisasi (Todorović-Spasenić et al., 2023). Upaya perbaikan berkelanjutan pada suatu organisasi juga dilakukan melalui sikap kreatif dan inovatif pada setiap personel organisasi (Lizarelli et al., 2023). Hal itu telah menunjukkan bahwa ada relevansi antara TQM dengan kewirausahaan baik dari sisi konsep maupun praktik. Bahkan hasil penelitian lain juga mengungkapkan bahwa keberhasilan suatu perguruan tinggi dalam mengembangkan kewirausahaan dapat dicapai dengan mengimplementasikan TQM pada setiap unit organisasi di perguruan tinggi (Kriemadis et al., 2021).

Standar kompetensi kreatif dan inovatif pada dosen di UTHM dapat dicapai oleh dosen difasilitasi oleh *Center of Leadership and Competency* dengan menyelenggarakan kegiatan-kegiatan berikut ini:

1. Kursus power point dan canva untuk pemula.
2. Kursus kumpulan inovatif dan kreatif horison baru.
3. Kursus dasar *mircosoft* 365.
4. Kursus praktik hijau.
5. Kursus *problem based learning*.
6. Kursus *experiental learning and competency based education* (EXCEL).
7. Kursus rubrik *development*.
8. Kursus penyusunan modul pengajaran.
9. Kursus *qontinual quality improvement*.
10. Kursus *alternative assesment*.

11. Kursus *broadly defined problem solving*.
12. Kursus *outcome based education* (OBE).
13. Kursus *student learning time*.
14. Kursus *lessons plan*.
15. Kursus juru audit akademik.
16. Kursus penguatan pedagogi.
17. Kursus *entrepreneurship integrated education*.
18. Kursus peningkatan profesionalisme keguruan kemahiran ikhtisas.
19. Kursus *contructive aligment*.
20. Kursus pengembangan pertanyaan.

Gambar 7 Dosen sedang Mengikuti Kursus Alternative Assesment

Kursus-kursus di atas diberikan kepada dosen agar dosen bisa menyelenggarakan kegiatan perkuliahan secara kreatif dan inovatif. Jika dosen kreatif dan inovatif dalam menyelenggarakan kegiatan pengajaran, maka mahasiswa pun akan menjadi individu yang kreatif dan inovatif dalam belajar. Mahasiswa pun akan menjadi lulusan yang kreatif dan inovatif sehingga mampu menjadi seorang wirausahawan yang handal.

Berdasarkan kursus-kursus yang diberikan kepada dosen juga dapat diketahui bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh dosen untuk mensukseskan program internasionalisasi perguruan tinggi terdiri dari:

1. Kompetensi manajerial, yaitu kemampuan dosen dalam menyelenggarakan kegiatan manajemen dengan pendekatan TQM untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan perkuliahan.
2. Kompetensi teknologi digital, yaitu kemampuan dosen dalam penggunaan teknologi digital untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan perkuliahan.
3. Kompetensi pedagogik, yaitu kemampuan dosen dalam menggunakan metodologi pembelajaran yang menempatkan mahasiswa sebagai subjek pembelajaran.
4. Kompetensi profesional, yaitu kemampuan dosen dalam mengembangkan materi pembelajaran yang akan disampaikan kepada mahasiswa dalam kegiatan perkuliahan.
5. Kompetensi kewirausahaan, yaitu kemampuan dosen dalam berkreasi dan berinovasi serta mengaktualisaikan nilai-nilai kewirausahaan yang lainnya dalam menyelenggarakan kegiatan perkuliahan bagi mahasiswa.

Kepemilikan lima kompetensi di atas juga harus didukung oleh kepemilikan kompetensi berbahasa Asing, seperti bahasa Inggris, bahasa Arab, bahasa Mandarin dan lainnya. Kompetensi berbahasa Asing harus dimiliki oleh dosen agar mereka bisa mengajar mahasiswa dari luar negeri dengan lebih baik lagi (Onishchuk et al., 2020). Namun di UTHM kompetensi berbahasa Asing tersebut tidak dikursuskan karena sebagian besar dosen sudah

menguasai bahasa Asing, khususnya bahasa Inggris dan bahasa Arab bagi dosen-dosen lulusan Timur-Tengah. Hal yang menarik adalah justru dosen-dosen yang berasal dari luar negeri diberi kursus bahasa Melayu. Demikian juga dengan mahasiswa dari luar negeri, mereka juga diberi kursus bahasa Melayu. Hal itu ditujukan bukan hanya untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan perkuliahan saja tetapi juga untuk kepentingan transformasi budaya Melayu kepada pihak internasional. Namun pada dasarnya hal itu merupakan aktualisasi dari prinsip *tawazun* dalam program internasionalisasi perguruan tinggi di UTHM.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa kursus-kursus yang diikuti oleh dosen, hasilnya bukan hanya bermanfaat dalam penyelenggaraan kegiatan perkuliahan untuk mahasiswa dari dalam negeri dan luar negeri saja tetapi juga bermanfaat untuk melaksanakan tindaklanjut MoU dengan pihak luar negeri untuk melaksanakan kegiatan:

1. *Cross supervisor* dalam kegiatan magang di luar negeri.
2. *Cross examiner* dengan dosen dari perguruan tinggi di luar negeri dalam menyelenggarakan kegiatan ujian akhir.
3. *Cross visiting lecturer* dengan dosen dari perguruan tinggi di luar negeri dalam penyelenggaraan kegiatan perkuliahan.

Ketiga upaya di atas merupakan hal yang umum dilakukan oleh setiap perguruan tinggi di dunia yang memiliki program internasionalisasi perguruan tinggi. Namun ketika upaya tersebut bisa dilakukan secara konsisten hasil penelitian lain menunjukkan bahwa kegiatan pertukaran supervisor, pertukaran penguji dan

pertukaran dosen dengan perguruan tinggi di luar negeri dapat mempercepat keberhasilan dalam mencapai tujuan internasionalisasi perguruan tinggi (Wang & Byram, 2019). Dalam perspektif TQM, melalui ketiga kegiatan tersebut pengalaman internasional pada para dosen juga akan cepat didapat dan cepat dikembangkan untuk kepentingan upaya perbaikan berkelanjutan dalam penyelenggaraan layanan pendidikan tinggi (Zhao & Liu, 2022).

Gambar 8 Kursus Problem Based Learning

Sedangkan kursus-kursus yang diberikan agar dosen memiliki standar kompetensi kreatif dan inovatif dalam melakukan penelitian antara lain:

1. Kursus konsolidasi hibah penelitian UTHM.
2. Kursus dasar-dasar penelitian.
3. Kursus metodelogi penelitian.
4. Bengkel penulisan buku.
5. Bengkel penulisan dan indeksasi jurnal.

Gambar 9 Kegiatan Bengkel Penulisan Tesis ke Buku

Pihak *Center of Leadership and Competency* mengungkapkan bahwa mereka memberikan pendampingan kepada dosen setelah mereka selesai mengikuti kursus-kursus di bidang penelitian. Pemberian pendampingan tersebut berupa kegiatan:

1. Pendampingan diseminasi hasil penelitian melalui seminar dan konferensi internasional.
2. Pendampingan penyusunan buku hasil penelitian.
3. Pendampingan penyusunan artikel untuk dipublikasikan pada jurnal internasional terindeks scopus.
4. Pendampingan penulisan essay pada surat kabar lokal dan nasional.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa dosen di UTHM diarahkan untuk bisa mendiseminasikan hasil penelitiannya melalui seminar-seminar yang

diselenggarakan oleh perguruan tinggi di luar negeri. Selain itu dosen juga bisa mendiseminasikan hasil penelitiannya pada konferensi-konferensi internasional baik yang diselenggarakan oleh UTHM maupun oleh pihak dari luar negeri.

Pendampingan penyusunan buku dilakukan dengan menyertakan mahasiswa dan ditulis dengan menggunakan bahasa internasional, seperti bahasa Inggris. Kemudian para dosen diwajibkan untuk menulis 2 artikel per tahun dan dipublikasikan di jurnal internasional terindeks scopus. Selain menulis artikel, dosen juga diarahkan untuk menulis berita di surat kabar. Berikut adalah contoh output hasil kursus intensif penulisan essay di media massa:

Pendekatan komprehensif tangani cabaran bidang kesihatan

Oleh Shafry Salim
bhrencana@bh.com.my

Timbalan Pengarah, Pusat Kepimpinan dan Kompetensi, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia

Menjelang 2030, Malaysia akan mencapai status negara tua apabila penduduk berusia 60 tahun ke atas mencapai 15 peratus daripada jumlah penduduk.

Justeru, Malaysia perlu bersedia dari segi ekonomi, terutama aspek penyediaan kemudahan dan kepakaran kesihatan untuk menghadapi status negara tua kira-kira tujuh tahun lagi.

Bermakna, Malaysia perlu merangka langkah komprehensif bagi menangani cabaran kesihatan mendatang seiring gagasan Pertubuhan Kesihatan Sedunia (WHO).

Malaysia antara negara aktif merangka dan melaksanakan pelan menghadapi cabaran kesihatan semasa.

Pandemik COVID-19 melanda dunia pada 2020 memberi tekanan hebat kepada sistem penjagaan kesihatan serta ekonomi Malaysia.

Penduduk Malaysia juga semakin terdedah kepada penyakit tidak berjangkit (NCD) seperti diabetes, penyakit kardiovaskular, kanser dan penyakit pernafasan hingga menjadi beban kesihatan ketara ketika ini.

Kelaziman NCD semakin meningkat dengan anggaran 73 peratus kematian. Dalam hal ini, kerajaan menyediakan Pelan Strategik Kebangsaan Penyakit Tidak Berjangkit bertujuan mengurangkan beban NCD sebanyak 25 peratus menjelang 2025.

Selain itu, kesihatan mental juga menjadi isu kesihatan kritikal di Malaysia dengan anggaran 29 peratus mengalami masalah kesihatan mental.

Malaysia turut menghadapi peningkatan populasi golongan tua dengan bilangan orang berusia 65 tahun ke atas dijangkan meningkat daripada 7.3 peratus pada 2019 kepada 14.5 peratus pada 2040.

Penuaan dikaitkan dengan pelbagai isu kesihatan, termasuk NCD, kesihatan mental dan pengasingan sosial. Maka Dasar Warga Emas Negara diwujudkan bagi membantu golongan itu untuk lebih berdikari, dihormati, mampu mengoptimumkan potensi diri melalui penuaan sihat, positif, aktif, produktif dan menyokong untuk meningkatkan kesejahteraan hidup.

Sistem penjagaan kesihatan Malaysia turut menghadapi pelbagai cabaran, termasuk sumber terhad, akses tidak sama rata kepada penjagaan kesihatan dan populasi penduduk semakin tua.

Laksana pelbagai inisiatif

Menyedari perkara ini, kerajaan melaksanakan pelbagai inisiatif untuk menanganinya, termasuk mewujudkan Skim Pembiayaan Kesihatan Nasional dan skim insurans MySalam, yang menyediakan perlindungan kewangan untuk isi rumah berpendapatan rendah.

Prasarana kesihatan negara juga perlu terus di-

pertingkatkan selaras peningkatan populasi. Pada ketika ini, rakyat tempatan terpaksa bersaing dengan warga asing bagi mendapatkan perkhidmatan kesihatan di hospital atau klinik kerajaan.

Kepadatan pesakit di hospital kerajaan juga perlu diberi perhatian serius supaya langkah lebih konsisten bagi mempertingkatkan kualiti serta akses kesihatan untuk seluruh rakyat dapat dilaksanakan.

Dalam hal ini, penggunaan teknologi maklumat perlu dipertimbangkan kepada sebrub kelompok masyarakat sebagai usaha mempertingkatkan mutu perkhidmatan pelanggan di premis kesihatan.

Pengenalan sistem janji temu menggunakan MySejahtera dalam urusan di fasiliti kesihatan kerajaan adalah contoh inisiatif baik. Ia mampu mempertingkatkan kecekapan perkhidmatan dan mengurangkan masa menunggu serta mengelakkan kesesakan di ruang menunggu di hospital atau klinik kerajaan.

Mutakhir ini, sektor kesihatan awam berdepan mogok ribuan doktor kontrak. Dalam hal ini, Perdana Menteri, Datuk Seri Anwar Ibrahim memberi jaminan isu berkenaan akan ditangani dalam tempoh tiga tahun.

Ini dilihat sebagai komitmen berani kerajaan walaupun menyedari ia membabitkan implikasi kewangan yang agak tinggi pada masa hadapan.

Kesimpulannya, Malaysia menghadapi pelbagai isu dan cabaran kesihatan yang memerlukan perhatian serta tindakan segera atau terancang dalam jangka pendek serta panjang.

Menangani isu ini memerlukan pendekatan komprehensif merangkumi aspek penyediaan prasarana kesihatan, sumber tenaga manusia, dana kesihatan rakyat, mengukuhkan sistem penjagaan kesihatan dan penggalakkan gaya hidup sihat.

Hanya menerusi kolaborasi menyeluruh antara agensi, pemegang taruh dan penyedia perkhidmatan kesihatan, Malaysia mampu untuk mendepani cabaran dalam bidang kesihatan ini.

Gambar 10 Output Hasil Kursus Intensif Penulisan Essay di Media Massa

Berdasarkan data penelitian di atas dapatlah dikatakan bahwa kursus-kursus untuk menguatkan kemampuan dosen dalam melakukan kegiatan penelitian dilakukan

dengan menggunakan strategi pelatihan berbasis produk. Dalam perspektif TQM, pelatihan berbasis produk akan mengarahkan kepada para peserta pelatihan untuk melakukan upaya perbaikan berkelanjutan dalam menghasilkan produk-produk sebagai *output* dari kegiatan pelatihan. Salah satu manfaat dari digunakannya pelatihan berbasis produk adalah resiko kegagalan pelatihan bisa diminimalisir (Testa et al., 2024).

Kemudian standar kompetensi kerja tim dikembangkan pada diri dosen dengan memberikan kegiatan kursus dasar kerja tim. Sedangkan standar kompetensi komunikasi dikembangkan pada diri dosen dengan menyelenggarakan kegiatan-kegiatan berikut:

1. Kursus profesional *public speaking*.
2. Kursus komunikasi hubungan: menciptakan jalinan hubungan yang erat dan berkelanjutan.
3. Kursus intensif penulisan berita dan kertas berita di media massa.

Pada dasarnya kerja tim terjalin karena adanya komunikasi antar *stakeholders* pada suatu organisasi. Pada program internasionalisasi perguruan tinggi di UTHM, komunikasi dan kerjasama merupakan perwujudan dari prinsip atau nilai *ta'aruf* dan *tafahum*. Komunikasi dan kerja tim terjalin karena antara dosen saling kenal dan saling memahami watak, kelebihan dan kelemahan satu sama lain. Dalam kerja tim, seorang dosen dengan kelebihannya bisa menutupi kelemahan dosen lainnya, dan sebaliknya. Para dosen dalam kerja tim bekerja dengan cara saling bantu dan saling melengkapi satu sama lain. Dalam perspektif TQM,

hubungan yang baik antar *stakeholders* pada satu organisasi dapat mengarahkan pada kesamaan visi organisasi, jalinan komunikasi yang sehat serta terhindar dari hubungan kerja yang kontra produktif dan konflik personal maupun kelompok (Lim et al., 2024)training, teamwork and involvement.

Betapa vitalnya hubungan yang positif antar *stakeholders* dalam satu organisasi. Hubungan yang negatif hanya akan menimbulkan konflik organisasi dan dapat menghambat proses pencapaian tujuan organisasi. Allah SWT berfirman dalam QS. al-Hujurat ayat 10 sebagai berikut:

اِنَّمَا الْمُؤْمِنُوْنَ اِخْوَةٌ فَاَصْلِحُوْا بَيْنَ اَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللّٰهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُوْنَ ۝١٠

Artinya: Sesungguhnya orang-orang mukmin itu bersaudara, karena itu damaikanlah kedua saudaramu (yang bertikai) dan bertakwalah kepada Allah agar kamu dirahmati.

Kursus-kursus di atas dilaksanakan dengan menggunakan strategi-strategi berikut ini:

1. Universitas harus menyediakan alokasi tahunan sekurang-kurangnya satu persen (1%) dari alokasi gaji dosen untuk keperluan pelatihan.
2. Setiap Kepala Departemen harus memastikan bahwa setiap dosen diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan minimal 7 hari pelatihan.
3. Perencanaan kebutuhan pelatihan berdasarkan konsep Analisis Kebutuhan Pelatihan dan persyaratan kompetensi dosen yang sedang berlaku.
4. Perencanaan kebutuhan pelatihan tahunan akan diko-

munikasikan oleh Komite Eksekutif Universitas setelah presentasi di hadapan Panel Pengembangan sumber daya manusia.

Gambar 11 Flyer Pengumuman Kursus Penulisan Jurnal bagi Dosen UTHM

Struktur pelatihan yang dilaksanakan mencakup seluruh skema dan klasifikasi pelayanan yang akan melalui lima tahapan sebagai berikut:

1. Tahap Pra Penempatan. Pelatihan pada tingkat pra penempatan dilakukan bagi dosen Universitas yang baru diangkat secara tetap namun belum ditempatkan pada Pusat Tanggung Jawab Universitas.
2. Tingkat Dasar. Pelatihan Tingkat Dasar dilaksanakan bagi dosen Universitas yang mengabdi dari penunjukan awal sampai dengan jangka waktu tiga tahun.
3. Tahap Menengah. Pelatihan Tingkat Menengah juga melibatkan pengembangan kompetensi peningkatan kompetensi bagi dosen Universitas yang mengabdi di antara ketiganya hingga sepuluh tahun.
4. Tingkat Lanjutan. Pelatihan Tingkat Lanjut dilaksanakan bagi dosen Universitas yang mempunyai mengabdi lebih dari sepuluh tahun dengan tujuan memperkuat kompetensi.
5. Tahap Transisi. Pelatihan Tingkat Transisi dilaksanakan bagi dosen Universitas yang akan meninggalkan layanan dalam waktu dua tahun sebelum pensiun.

Kemudian untuk mendukung pencapaian mutu layanan pendidikan di UTHM, pihak *Center of Leadership and Competency* juga menyelenggarakan kursus-kursus bagi dosen berikut ini:

1. Kursus manajemen pengaduan masyarakat

   Kursus ini diadakan untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman di kalangan PNS tentang pentingnya penanganan pengaduan dengan secara baik dan efektif. Para peserta juga diberikan pemaparan dan pemahaman mengenai peran dosen dalam mengelola pengaduan masyarakat serta hubungannya dengan sistem pemberian

layanan.

2. Kursus ayo santuni pelanggan

   Kursus ini membantu peserta untuk memahami konsep kepuasan pelanggan dalam konteks universitas dan meningkatkan keterampilan komunikasi untuk memuaskan pelanggan. Harapannya para dosen dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan utama, yaitu mahasiswa.

3. Kursus *qontinual quality improvement*

   Melalui kursus ini, peserta dapat mengembangkan keterampilan dalam menganalisis data yang berkualitas dan menumbuhkan budaya organisasi yang menekankan pentingnya kualitas dalam pelayanan.

4. Kursus kajian kepuasan pelanggan

   Center of Leadership and Competency bekerjasama dengan kantor manajemen mutu menyelenggarakan kursus kajian kepuasan pelanggan. Tujuan kursus yaitu: (1) mengenalkan teknik dan metodologi pengajaran untuk menciptakan bentuk pembelajaran yang efektif; (2) mengidentifikasi pertanyaan-pertanyaan yang tepat untuk dimasukkan dalam formulir pembelajaran untuk memperoleh informasi yang akurat dan berguna; dan (3) meningkatkan profesionalisme dalam menganalisis data yang dikumpulkan dari bentuk kajian.

5. Kursus audit integrasi EXA

   Kursus ini diselenggarakan oleh *Center of Leadership and Competency* bekerjasama dengan Kantor Manajemen Mutu. Tujuan dri kursus ini yaitu: (1) menjelaskan seluruh

komponen dan kriteria evaluasi Audit Integrasi EKSA UTHM kepada seluruh peserta sesuai ruang lingkup fungsi PPK, OSHE dan SCO; (2) Memahami rubrik yang digunakan dalam penilaian Audit Integrasi EKSA UTHM; (3) Mengetahui prosedur dan tata kelola proses Audit Integrasi EKSA UTHM yang akan dilakukan bersamaan dengan Audit Internal Mutu MS ISO 9001:2015.

Kursus ini juga bertujuan untuk menunjuk komite baru untuk implementasi Eksa dan Pengungkapan terkait penilaian Eksa. Mampu memberikan pemahaman mendalam mengenai prinsip dan konsep EKSA serta peran audit dalam memastikan kepatuhan terhadap standar yang ditetapkan.

6. Kursus pemantapan juru audit ISO 9001

Center of Leadership and Competency bekerja sama dengan Kantor Manajemen Mutu menyelenggarakan Kursus Peningkatan Auditor ISO 9001. Kursus ini dihadiri oleh 28 Auditor Internal UTHM ISO 9001. Tujuan dari kursus ini adalah untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi Auditor UTHM dalam melakukan Audit Internal sesuai dengan persyaratan standar MS ISO 9001:2015.

Kursus ini membekali auditor dengan pengetahuan tentang klausul audit dan penulisan laporan ketidaksesuaian serta tindakan perbaikan yang lebih efektif. Auditor telah diberi penjelasan tentang bagaimana memantapkan dirinya dalam aspek pengelolaan dan penyusunan laporan audit berdasarkan persyaratan kriteria dan bukti temuan audit agar setiap temuan audit

dapat dievaluasi dengan baik, transparan, dan profesional.

Gambar 12 Kursus Continual Quality Improvement

Kegiatan kursus-kursus di atas pada dasarnya membekali agar para dosen memiliki pengetahuan tentang penyelenggaraan layanan pendidikan tinggi berbasis TQM. Selain itu, kursus-kursus tersebut diberikan kepada para dosen agar mereka memiliki pengetahuan tentang konsep layanan prima bagi pelanggan dan memiliki kemampuan untuk mewujudkan layanan prima dalam menyelenggarakan kegiatan perkuliahan bagi mahasiswa, baik mahasiswa dalam negeri maupun mahasiswa luar negeri yang sedang belajar di UTHM.

Dalam perspektif TQM, layanan prima dalam penyelenggaraan kegiatan perkuliahan akan menjadikan mahasiswa merasa puas dan dapat berimplikasi pada naiknya prestasi belajar mereka. Kepuasan mahasiswa dapat pula meningkatkan citra positif perguruan tinggi dan hal itu bisa dijadikan sebagai modal oleh UTHM untuk menjadi

perguruan tinggi yang bermutu dan berdaya saing di tengah semakin derasnya arus kompetitif antar perguruan tinggi bukan hanya di tingkat lokal dan nasional tetapi juga di tingkat internasional (Dirkse Van Schalkwyk & Steenkamp, 2020).

Berdasarkan hasil penelitian juga dapat diketahui bahwa dalam konteks pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya dosen di UTHM diposisikan sebagai komunitas pembelajar. Mereka sebagai warga pembelajar harus mengikuti kegiatan pelatihan minimal 1 tahun per semester kemudian mengaplikasikannya untuk melakukan perbaikan terhadap kinerjanya.

Dalam perspektif TQM, keberadaan komunitas pembelajar dapat dijadikan sebagai media untuk melakukan upaya perbaikan berkelanjutan (Tortorella et al., 2019). Konsep TQM banyak dikenalkan dan dikembangkan oleh W. Edward Deming. Sedangkan konsep komunitas pembelajar dikenalkan dan dikembangkan oleh Peter Senge. Meski keduanya berangkat dari paradigma manajemen yang berbeda namun pada kedua konsep tersebut sama-sama menjadikan upaya perbaikan berkelanjutan sebagai salah satu tujuan yang hendak dicapai (Thomas, 2001).

Kemudian berdasarkan hasil penelitian juga dapat diketahui bahwa pihak center of *leadership and competency* bekerjasama dengan UTHM *Islamic Centre* menyelenggarakan pelatihan atau kursus tauhid. Tujuannya adalah untuk: (1) memberikan pengetahuan tentang iman, ibadah dan akhlak; (2) memberikan penguatan iman, peribadatan dan perilaku mulia; (3) memotivasi dosen untuk menyelenggarakan

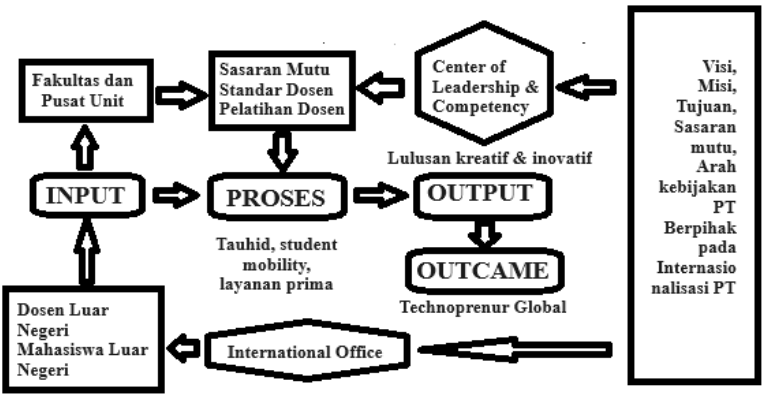
kegiatan perkuliahan dengan paradigma tauhid sebagai upaya untuk menghasilkan lulusan yang kompeten, profesional dan berjiwa wirausaha, berkemampuan mengembangkan teknologi canggih untuk pembangunan global dan tetap mengedepankan religiusitas. *Islamic center* merupakan pusat yang bertanggung jawab mengelola urusan agama Islam. Sejalan dengan konsep misi universitas yaitu "Mendukung konsep tauhid".

Paradiga tauhid tersebut di dalam logo UTHM tersimbolkan dalam gambar gada sebagai alat yang digunakan dengan cara dipegang. Hal itu sebagaimana agama yang harus dipegang oleh civitas akademika UTHM. Konsep dan desain gada pada logo UTHM didasarkan pada dinamisme UTHM dalam berbagai kegiatan dan proses pembelajaran yang mencerminkan tauhid (keesaan Tuhan), yang menggambarkan Universitas yang berpusat pada teknologi. Aktualisasi paradigma tauhid di UTHM telah membuat lingkungan kampus religius, dosen dan mahasiswa pun menjadi lebih bersika religius.

Hasil penelitian lain menunjukkan bahwa integrasi paradigma tauhid ke dalam kegiatan pendidikan akan menghasilkan penyelenggaraan pendidikan yang beradab sekaligus lulusan yang beradab pula. Ini karena paradigma tauhid yang diterapkan di dalam kegiatan pendidikan akan menghasilkan etika pendidikan yang harus dipatuhi oleh *stakeholders* pendidikan, dalam hal ini dosen dan mahasiswa (Sassi, 2021).

B. Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis TQM menuju *Global Technopreneurship University*

Berdasarkan hasil penelitian dapat dirumuskan model pengembangan sumber daya manusia berbasis TQM menuju *global technopreneurship university* sebagai berikut:



Gambar 13 Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis TQM menuju Global Technopreneurship University

Total Quality Management atau TQM merupakan sebuah pendekatan yang mengarahkan proses pengelolaan organisasi pada pencapaian mutu produk atau layanan yang dihasilkan melalui aktivitas kerja secara terpadu di seluruh aspek organisasi mulai dari *input, proses, output* dan *outcame*. Salah satu aktivitas kerja yang bisa dikelola dengan TQM adalah pengembangan sumber daya manusia. Hal itu kemudian memunculkan istilah pengembangan sumber daya manusia berbasis TQM, yaitu proses pencapaian standar kompetensi pada personel organisasi melalui kegiatan

pelatihan-pelatihan yang dilakukan secara terpadu.

Dosen sebagai tokoh utama dalam penyelenggaraan layanan pendidikan tinggi perlu dikembangkan berbagai kompetensinya untuk kepentingan suksesi berbagai program perguruan tinggi. Salah satunya adalah untuk kepentingan program internasionalisasi perguruan tinggi. Saat ini program internasionalisasi perguruan tinggi menjadi sesuatu yang tidak bisa lagi ditawar di era globalisasi.

Era globalisasi telah melahirkan masyarakat global yang membuat masyarakat pada suatu negara harus menjalin relasi dengan masyarakat antar negara-negara. Era globalisasi juga telah melahirkan tatanan global yang telah membuat berbagai lembaga termasuk lembaga pendidikan tinggi saling berinteraksi satu sama lain untuk kepentingan penyelenggaraan layanan pendidikan. Hal itu direspons oleh perguruan tinggi melalui program internasionalisasi perguruan tinggi.

Untuk memastikan bahwa penyelenggaraan layanan pendidikan tinggi mengarah pada program internasionalisasi perguruan tinggi maka visi, misi dan tujuan perguruan tinggi harus berpihak pada program tersebut. Pada TQM, visi merupakan tujuan puncak dari organisasi yang harus dicapai. Perumusan visi sebagai tujuan puncak yang mengarah pada program internasionaliasi perguruan tinggi harus mengarah pada tiga hal. Pertama, mengarah pada kompetensi yang akan dihasilkan oleh perguruan tinggi tersebut. Misalnya kompetensi kewirausahaan, kompetensi manajerial, kompetensi teknologi digital, kompetensi kepribadian, dan lainnya. Kedua, mengarah pada tahun

pencapaian visi. Ketiga, mengarah pada cakupan wilayah internasional.

Kemudian pada TQM misi merupakan garis-garis besar yang harus dilakukan untuk mencapai visi. Misi bisa dibuat oleh perguruan tinggi dengan merumuskan beberapa upaya yang dilakukan untuk meraih misi. Dari beberapa misi yang dirumuskan, minimal ada satu atau dua upaya yang mengarah pada suksesi program internasionalisasi perguruan tinggi. Pada TQM, tujuan mendeskripsikan berbagai hal yang harus dicapai agar visi perguruan tinggi bisa tercapai. Itulah sebab harus ada relevansi antara tujuan dengan visi. Tujuan masih bersifat umum dan harus dijabarkan ke dalam sasaran mutu agar bersifat operasional. Selain itu, tujuan perlu dijabarkan ke dalam sasaran mutu untuk memastikan bahwa setiap hal yang dituju mengarah pada pencapaian mutu. Dari beberapa tujuan minimal harus ada dua atau tiga hal yang mengarah pada program internasionalisasi perguruan tinggi. Demikian juga pada sasaran mutu, setidaknya minimal ada dua atau tiga sasaran yang mengarah pada program internasionalisai perguruan tinggi.

Kemudian agar program internasionalisasi perguruan tinggi benar-benar bisa dilaksanakan maka harus dibuat arah kebijakan perguruan tinggi (PT) yang menjadi pedoman dan sasaran dalam pelaksanaan program internasionaliasi perguruan tinggi. Berdasarkan arah kebijakan tersebut kemudian dibentuklah unit-unit atau pusat unit pada perguruan tinggi untuk mewujudkan sasaran program internasionalisasi yang tertuang pda arah kebijakan perguruan tinggi (PT). Misalnya dengan membentuk *international office* yang fokus pada pengadaan

input di program internasionalisasi perguruan tinggi dan membentuk *center of leadership and competency* yang fokus pada pengembangan sumber daya manusia (khususnya dosen) untuk mewujudkan kompetensi yang harus dimiliki oleh mahasiswa sebagai lulusan pergurun tinggi.

International office sebagai penyedia input pada program internasionalisasi perguruan tinggi bertugas mensosialisasikan penerimaan mahasiswa baru dan dosen dari berbagai negara, merekrut mahasiswa baru dan dosen dari berbagai negara, serta melakukan penempatan mahasiswa baru dan dosen dari berbagai negara berdasarkan hasil rekruitmen. Setelah ditempatkan, mahasiswa dari luar negeri melaksanakan kegiatan perkuliahan bersama dengan mahasiswa dalam negeri. Selain itu, mahasiswa dari luar negeri juga ditempatkan pada program *student mobility* seperti: (1) *summer programme;* (2) *Research attachment*; (3) *Intensive programme*; dan (4) *Semester exchange programme*.

Kegiatan perkuliahan difasilitasi oleh dosen, bukan hanya oleh dosen dalam negeri tetapi juga dosen luar negeri. *Center of leadership and competency* kemudian menjadi pihak yang mengembangkan kompetensi dosen agar dosen memiliki kemampuan untuk menyelenggarakan proses perkuliahan yang bermutu. Berdasarkan hal itu maka pengembangan kompetensi dosen harus dilakukan berbasis *Total Quality Management* (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT).

Langkah pertama yang dilakukan dalam mengembangkan dosen berbasis TQM yaitu menentukan visi, misi, tujuan dan sasaran mutu. Visi, misi dan tujuan

tersebut merupakan turunan dari visi, misi dan tujuan perguruan tinggi yang fokus pada pelaksanaan program internasionalisasi perguruan tinggi. Kemudian sasaran mutu dibuat untuk mendeskripsikan target yang hendak dituju sekaligus tingkat pencapaian target tersebut dalam bentuk persentase. Tingkat pencapaian target pada sasaran mutu minimal satu tahun sekali harus dinaikkan, meski kenaikannya tidak signifikan, yang terpenting ada kenaikan meski sedikit. Hal itu setidaknya mendeskripsikan ada upaya perbaikan yang akan dicapai secara berkelanjutan yang dikenal dengan istilah *continuous improvement* atau *keizen*.

Langkah kedua yaitu merumuskan standar kompetensi dosen. Standar kompetensi dosen tersebut merupakan kriteria minimal yang harus dimiliki oleh dosen. Standar kompetensi dosen harus mengarah pada seperangkat kemampuan yang harus dimiliki oleh dosen untuk menghasilkan lulusan (*output*) sesuai dengan profil lulusan perguruan tinggi, misalnya kreatif dan inovatif. Berdasarkan hal itu maka standar kompetensi dosen yang harus dimiliki oleh dosen yaitu tauhid, kreatif dan inovatif, komunikasi dan kerjasama serta manajemen mutu.

Langkah ketiga yaitu menyelenggarakan kegiatan pelatihan bagi dosen secara terprogram untuk mencapai standar kompetensi dosen. Kegiatan pelatihan ini dilaksanakan secara kolaboratif dengan pihak fakultas dan unit atau pusat-pusat yang ada di perguruan tinggi. *Center of leadership and competency* menjadi pihak penyelenggara pelatihan. Sementara itu fakultas dan unit atau pusat-pusat di perguruan tinggi menjadi pihak yang menyediakan peserta pelatihan yang berasal dari kalangan dosen.

Berbagai kegiatan pelatihan yang bisa dilaksanakan untuk mengembangkan standar kompetensi dosen bisa dikelompokkan berdasarkan empat bidang. Misalnya bidang agama, bidang pendikan dan penelitian, bidang sosial serta bidang manajerial seperti berikut ini:

Standar Kompetensi	**Tauhid**	**Kreatif dan Inovatif**	**Komunikasi dan Kerjasama**	**Manajemen Mutu**
Bidang	**Agama**	**Pendidikan dan Penelitian**	**Sosial**	**Manajerial**
Bentuk Pelatihan	1. Pelatihan tauhid 2. Pelatihan peribadatan	1. Pelatihan teknologi digital 2. Pelatihan problem based learning 3. Pelatihan experiental learning and competency based education (EXCEL). 4. Pelatihan penyusunan modul pengajaran 5. Pelatihan alternative assesment. 6. Pelatihan penguatan pedagogi. 7. Pelatihan pmbelajaran berbasis OBE 8. Pelatihan penyusunan proposal penelitian untuk hibah penelitian dalam dan luar negeri 9. Pelatihan dasar-dasar penelitian bagi dosen pemula 10. Pelatihan penulisan buku 11. Pelatihan indeksasi jurnal.	1. Pelatihan public speaking 2. Pelatihan hubungan masyarakat 3. Pelatihan citizen journalist 4. Pelaytihan bahasa Asing	1. Pelatihan penyelenggaraan layanan prima 2. Pelatihan audit mutu internal 3. Pelatihan perbaikan kinerja berbasis kaizen

Langkah keempat yang dilakukan dalam mengembangkan dosen berbasis TQM yaitu melakukan pendampingan terhadap dosen-dosen setelah mengikuti kegiatan pelatihan-pelatihan. Pendampingan tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa dosen melakukan tindaklanjut terhadap hasil pelatihan sebagai upaya untuk melakukan perbaikan berkelanjutan. Dapatlah dikatakan, pada kegiatan ini *center of leadership and competency* menjadi mitra bagi dosen dengan memfasilitasi dosen untuk melakukan tindaklanjut setelah mereka selesai mengikuti satu kegiatan pelatihan.

Kemudian langkah kelima dalam mengembangkan dosen berbasis TQM adalah melakukan evaluasi terhadap hasil tindaklanjut dosen setelah mengikuti kegiatan pelatihan. Hal itu dilakukan untuk mengukur dan menilai keberhasilan dosen dalam melakukan upaya perbaikan berkelanjutan. Sikap kreatif dan inovatif menjadi dua aspek yang paling utama dalam evaluasi. Indikator utama keberhasilan dosen dalam melakukan tindaklanjut pun ditentukan berdasarkan sikap kreatif dan inovatif, dimana kedua sikap tersebut merupakan sikap yang harus dimiliki oleh seorang wirausaha di era globalisasi sekarang ini. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut kemudian pihak *center of leadership and competency* memberikan rekomendasi pelatihan berikutnya yang harus diikuti oleh dosen yang telah dievaluasi.

Berbagai kompetensi yang dikembangkan pada diri dosen digunakan untuk mendukung pelaksanaan program perkuliahan bagi mahasiswa dalam negeri dan mahasiswa luar negeri yang mengikuti program *student mobility*. Selain itu kompetensi-kompetensi tersebut diaktualisasikan oleh

para dosen untuk menyelenggarakan kegiatan perkuliahan berbasis tauhid dan menyelenggarakan kegiatan perkuliahan dengan prinsip layanan prima. Ekspektasinya adalah dari optimalnya kegiatan perkuliahan yang diselenggarakan secara kreatif dan inovatif serta berbasis tauhid dan prinsip layanan prima dapat menghasilkan lulusan yang religius, kreatif dan inovatif sehingga siap menjadi lulusan yang mampu berkompetisi bukan hanya di ranah lokal dan nasional saja tetapi juga mampu berkompetisi di ranah internasional di era globalisasi sekarang ini.

DAFTAR PUSTAKA

Africano, N., Rodrigues, A. S., & Santos, G. (2019). The Main Benefits of the Implementation of the Quality Management System in Higher Education Institutions in Angola. *Quality Innovation Prosperity*, *23*(3), 122–136. https://doi.org/10.12776/qip.v23i3.1292

Agus Santosa, I. A. (2017). Dinamika LTK Menuju Perguruan Tinggi Kelas Dunia (World Class University/WCU). *Perspektif Ilmu Pendidikan*, *31*(1), 43–54. https://doi.org/10.21009/PIP.311.6

Ahmad Firman, Aditya Halim Perdana Kusuma Putra, Gunawan Bata ILYAS, & Zainuddin MUSTAPA. (2020). Relationship of TQM on Managerial Perfomance: Evidence From Property Sector in Indonesia. *Journal of Distribution Science*, *18*(1), 47–57. https://doi.org/10.15722/JDS.18.1.202001.47

Al Farisi, F., Syarifuddin, E., & Zuhri, S. (2023). Collaborative Leadership in Islamic Education: Communication is the Key to Successful TQM Practices. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, *9*(01), 85–96. https://doi.org/10.32678/tarbawi.v9i01.7970

Ali, M., & Shastri, R. K. (2010). Implementation of Total Quality Management in Higher Education. *Asian Journal of Business Management*, *2*(1), 9–16.

Alsharari, N. M. (2019). Internationalization market and higher education field: Institutional perspectives. *International Journal of Educational Management*, *34*(2), 315–334. https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2018-0402

Al-Tarawneh, Dr. H. A., & Mubaslat, M. (2011). The Implementation of Total Quality Management (TQM) On the

Higher Educational Sector in Jordan. *International Journal of Industrial Marketing*, *1*(2), 1. https://doi.org/10.5296/ijim.v1i1.771

Amzat, I. H., Mohd Ali, H., Ibrahim, M. B., Othman, A., Bin Salleh, M. J., & Alade Najimdeen, A. H. (2023). Internationalization of Higher Education, University Quality Service, and International Students' Loyalty in Malaysia. *SAGE Open*, *13*(4), 21582440231210498. https://doi.org/10.1177/21582440231210498

Ann Cutler, N., Halcomb, E., & Sim, J. (2021). Using naturalistic inquiry to inform qualitative description. *Nurse Researcher*, *29*(3), 29–33. https://doi.org/10.7748/nr.2021.e1788

Antunes, M. G., Mucharreira, P. R., Justino, M. R. T., & Texeira-Quirós, J. (2021). Effects of Total Quality Management (TQM) Dimensions on Innovation—Evidence from SMEs. *Sustainability*, *13*(18), 10095. https://doi.org/10.3390/su131810095

Archard, P., & O'Reilly, M. (2023). Qualitative research interviewing: Application and use of free association. *Nurse Researcher*, *31*(3), 22–29. https://doi.org/10.7748/nr.2023.e1875

Badrick, T. (2021). Integrating quality control and external quality assurance. *Clinical Biochemistry*, *95*, 15–27. https://doi.org/10.1016/j.clinbiochem.2021.05.003

Balouei Jamkhaneh, H., Shahin, A., Parkouhi, S. V., & Shahin, R. (2022). The new concept of quality in the digital era: A human resource empowerment perspective. *The TQM Journal*, *34*(1), 125–144. https://doi.org/10.1108/TQM-01-2021-0030

Beckford, J. (2016). *Quality: A Critical Introduction* (4th ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315644028

Buckner, E. (2019). The Internationalization of Higher Educa-

tion: National Interpretations of a Global Model. *Comparative Education Review*, *63*(3), 315–336. https://doi.org/10.1086/703794

Bulut-Sahin, B., & Kondakci, Y. (2023). Conflicting Perspectives on the Internationalization of Higher Education: Evidence from the Turkish Case. *Journal of Studies in International Education*, *27*(5), 834–852. https://doi.org/10.1177/10283153221126245

Chi, T. T. L. (2024). Human Resources Management and Educational Innovation: Understanding Lecturer Engagement in Vietnamese Private Higher Education. *Journal of System and Management Sciences*, *14*(5). https://doi.org/10.33168/JSMS.2024.0523

Cornesky, R., McCool, S., Byrnes, L., & Weber, R. (1992). *Implementing Total Quality Management in Higher Education*. Magna Publications.

De Wit, H. (2019). Internationalization in Higher Education, a Critical Review. *SFU Educational Review*, *12*(3), 9–17. https://doi.org/10.21810/sfuer.v12i3.1036

Deroey, K. L. B. (2023). English medium instruction lecturer training programmes: Content, delivery, ways forward. *Journal of English for Academic Purposes*, *62*, 101223. https://doi.org/10.1016/j.jeap.2023.101223

Dimitrantzou, C., Psomas, E., Bouranta, N., & Kafetzopoulos, D. (2022). The role of organisational culture in total quality management adoption and cost of quality. *Total Quality Management & Business Excellence*, *33*(15–16), 1718–1736. https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1997143

Dirkse Van Schalkwyk, R., & Steenkamp, R. J. (2020). A total quality service framework for private higher education in South Africa. *Quality Management Journal*, *27*(2), 106–119. https://doi.org/10.1080/10686967.2020.1722044

Druzhinin, A. V. (2022). Accreditation monitoring as a tool for assessing compliance with accredited indicators of educational programs of higher education. *Юридические Исследования*, *12*, 32–43. https://doi.org/10.25136/2409-7136.2022.12.38312

González-Loureiro, M., Dabic, M., & Puig, F. (2014). Global organizations and supply chain: New research avenues in the international human resource management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *44*(8/9), 689–712. https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2013-0222

Grebski, W. (2023). The usage of benchmarking in Industry 4.0 conditions. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, *2023*(188). https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.188.40

Gunawan, C. I. (2020). *Total Quality Management: Sebuah Tinjauan Teoritis*. CV IRDH.

Gustinaningsih, G., & Safwandy Nugraha, M. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam: Tinjauan Hadits. *Journal of Economics and Business UBS*, *12*(4), 2100–2113. https://doi.org/10.52644/joeb.v12i4.313

Hadi, A. (2018). Konsep Manajemen Mutu dalam Pendidikan. *Jurnal Modeling*, *5*(2), 134–144. https://doi.org/10.69896/modeling.v5i2.295

Hakim, A. (2014). *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi: Pendekatan Konvensional dan Nilai-Nilai Islami*. EF Press Digimedia.

Hamdoun, M., Chiappetta Jabbour, C. J., & Ben Othman, H. (2018). Knowledge transfer and organizational innovation: Impacts of quality and environmental management. *Journal of Cleaner Production*, *193*, 759–770. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.031

Hassan, R., Masek, A., & Mohamad, M. M. (2015). The role of networking and internationalization of technical universities in academic staff competence development. *TVET@Asia*, *5*, 1–9.

Helmold, M. (2023). Total Quality Management (TQM). In M. Helmold, *Virtual and Innovative Quality Management Across the Value Chain* (pp. 27–41). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-30089-9_4

Holbeche, L. (2022). *Aligning Human Resources and Business Strategy* (3rd ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003219996

Huemann, M., Keegan, A., & Turner, J. R. (2007). Human resource management in the project-oriented company: A review. *International Journal of Project Management*, *25*(3), 315–323. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.10.001

Iyer, V. G. (2018). Total Quality Management (TQM) or Continuous Improvement System (CIS) in Education Sector and Its Implementation Framework towards Sustainable International Development. *Proceedings of the 2018 International Conference on Computer Science, Electronics and Communication Engineering (CSECE 2018)*. 2018 International Conference on Computer Science, Electronics and Communication Engineering (CSECE 2018), Sanya, China. https://doi.org/10.2991/csece-18.2018.119

Jampaklay, A., Penboon, B., & Lucktong, A. (2022). Internationalization of higher education in Thailand: Promises and reality. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, *43*(1). https://doi.org/10.34044/j.kjss.2022.43.1.25

Jantassova, D. (2021). Internationalization of higher education as a factor in the competitiveness of a technical university. *Pedagogy and Psychology*, *46*(1), 54–61. https://doi.org/10.51889/2021-1.2077-6861.07

Karatop-, B. (2020). Ahilik, Toplam Kalite Yönetimi ve Ahlak Temelli Türk Kalite Yönetim Sistemi Önerisi. *Turkish Studies-Social Sciences*, *Volume 15 Issue 3*(Volume 15 Issue 3), 1245–1259. https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.42028

Kivunja, C., & Kuyini, A. B. (2017). Understanding and Applying Research Paradigms in Educational Contexts. *International Journal of Higher Education*, *6*(5), 26. https://doi.org/10.5430/ijhe.v6n5p26

Koomson, S. (2024). The impact of innovative leadership and total quality management in 21st-century banking: An empirical insight and foresight. *European Business Review*. https://doi.org/10.1108/EBR-03-2024-0111

Kriemadis, T., Thomopoulou, I., & Sainis, G. (2021). Supporting Entrepreneurship Success through the Implementation of a Total Quality Management Model for Small and Medium-sized Enterprises. In N. Apostolopoulos, K. Chalvatzis, & P. Liargovas (Eds.), *Entrepreneurship, Institutional Framework and Support Mechanisms in the EU* (pp. 101–114). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/978-1-83909-982-320211010

Kwarteng, A. J. (2021). An assessment of outcome criteria associated with the implementation of TQM in a higher education institution in Ghana. *Cogent Education*, *8*(1), 1859198. https://doi.org/10.1080/2331186X.2020.1859198

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, *21*(3), 243–255. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Man-*

agement Review, *19*(2), 64–85. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002

Leowol, N. V. (2020). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi: Sebah Konsep, Fakta dan Gagasan*. Yayasan Kita Menulis.

Li, J., & Eryong, X. (2022). New directions towards internationalization of higher education in China during post-COVID 19: A systematic literature review. *Educational Philosophy and Theory*, *54*(6), 812–821. https://doi.org/10.1080/00131857.2021.1941866

Li, J., & Xue, E. (2022). Exploring High-Quality Institutional Internationalization for Higher Education Sustainability in China: Evidence from Stakeholders. *Sustainability*, *14*(13), 7572. https://doi.org/10.3390/su14137572

Lim, A.-F., Lee, V.-H., Ooi, K.-B., Foo, P.-Y., & Tan, G. W.-H. (2024). Enhancing organizational citizenship behaviour: Role of collectivism in soft total quality management. *Management Decision*, *62*(3), 765–787. https://doi.org/10.1108/MD-04-2023-0485

Lizarelli, F. L., Toledo, J. C. D., Gambi, L. D. N., & Gonçalves, C. L. (2023). Continuous improvement behaviors and impacts on innovation. *The TQM Journal*, *35*(2), 366–388. https://doi.org/10.1108/TQM-07-2021-0205

Lumby, J., & Foskett, N. (2016). Internationalization and Culture in Higher Education. *Educational Management Administration & Leadership*, *44*(1), 95–111. https://doi.org/10.1177/1741143214549978

Mardiana, A., & Saleh, A. (2022). Pemberian Reward Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan Dalam Perspektif Islam. *MUTAWAZIN (Jurnal Ekonomi Syariah)*, *2*(1), 1–14. https://doi.org/10.54045/mutawazin.v2i1.112

Melan, E. H. (1995). *Quality Improvement in Higher Education*.

Routledge.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2018). *Qualitative Data Analysis* (Fourth Edition). Sage.

Moccia, S. (2016). The role of value and virtues in TQM: An overview of literature. *The TQM Journal*, *28*(2), 216–234. https://doi.org/10.1108/TQM-03-2014-0031

Moleong, L. J. (2010). *Metode Penelitian Kualitaif*. Rosda.

Msallam, A. A. (2020). The Reality of Achieving the Requirements of Total Quality Management in University Colleges. *International Journal of Academic Management Science Research*, *4*(8), 67–90.

Muktamar B, A., Kardini, N. L., Elshifa, A., Adiawaty, S., & Cicik Wijayanti, T. (2023). The Role of Quality Human Resources in Developing Missions of Future Universities in Indonesian Higher Education. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *4*(1), 49–59. https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i1.342

Narenji Thani, F., Mazari, E., Asadi, S., & Mashayekhikhi, M. (2022). The impact of self-development on the tendency toward organizational innovation in higher education institutions with the mediating role of human resource agility. *Journal of Applied Research in Higher Education*, *14*(2), 852–873. https://doi.org/10.1108/JARHE-05-2020-0151

Nguyen, H.-T., Dana, L.-P., Jiminez, R., Jose, S., Vu, N., & Nguyễn, H. (2020). *Human resource development strategy of Ton Duc Thang University to improve its position on the international rankings*. *5*, 105–110.

Nurdin, B. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Bidang Pendidikan*. Global Excecutive Technology.

Obeidat, B., Tawalbeh, H. F., & Masa'deh, R. (2018). The Rela-

tionship between Human Resource Management (HRM) Practices, Total Quality Management (TQM) Practices and Competitive Advantages. *Modern Applied Science*, *12*(11), 17. https://doi.org/10.5539/mas.v12n11p17

Onishchuk, I., Ikonnikova, M., Antonenko, T., Kharchenko, I., Shestakova, S., Kuzmenko, N., & Maksymchuk, B. (2020). Characteristics of Foreign Language Education in Foreign Countries and Ways of Applying Foreign Experience in Pedagogical Universities of Ukraine. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, *12*(3), 44–65. https://doi.org/10.18662/rrem/12.3/308

Panda, S., Pandey, S. C., Bennett, A., & Tian, X. (2019). University brand image as competitive advantage: A two-country study. *International Journal of Educational Management*, *33*(2), 234–251. https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2017-0374

Petrick, J. A. (1995). *Total Quality in Managing Human Resources*. CRS PPress.

Piwowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM – with the focus on production engineers. *Journal of Cleaner Production*, *278*, 124008. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124008

Priyono, P., & Marnis, M. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher.

Rahman, M. M., & Nasrin, S. (2024). Perceived service quality at higher education institutions: A study on the success factors of total quality management practices in Bangladesh. *Social Sciences & Humanities Open*, *10*, 100997. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100997

Roper, S. (2012). *Entrepreneurship* (0 ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203104354

Ryan, T. (2011). Quality assurance in higher education: A review

of literature. *Higher Learning Research Communications*, *5*(4). https://doi.org/10.18870/hlrc.v5i4.257

Saleem, A., Wu, L., Aslam, S., & Zhang, T. (2021). Spotlight on Leadership Path-Goal Theory Silos in Practice to Improve and Sustain Job-Oriented Development: Evidence from Education Sector. *Sustainability*, *13*(21), 12324. https://doi.org/10.3390/su132112324

Salem, M. A., Shawtari, F. A., Shamsudin, M. F., Manochehri, N.-N., Al Blooshi, S. G., & Alyafei, K. (2019). Structural Equation Modelling of the Relationship between TQM Practices and Organizational Commitment in Higher Educational Institutions. *Polish Journal of Management Studies*, *19*(2), 331–342. https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.2.28

Sallis, E. (2014). *Total Quality Management in Education* (0 ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203417010

Sassi, K. (2021). Principles of Islamic Education Epistemology Tauhid Paradigm (Analysis of Thinking of Naquib Al-Attas). *International Journal of Elementary Education*, *10*(3), 68. https://doi.org/10.11648/j.ijeedu.20211003.14

Setiadin, & Rohida, L. (2020). Development of Human Resource Management (A Study of Lecturer Competency at Universitas Muhammadiyah Bandung): *Proceedings of the International Conference on Community Development (ICCD 2020)*. International Conference on Community Development (ICCD 2020), Malang, Indonesia. https://doi.org/10.2991/assehr.k.201017.141

Shayery, A. J., Zayed, N. M., Islam, K. M. A., Hossain, M. F., Nitsenko, V. S., & Imran, M. A. (2022). The impact of internationalization to improve and ensure quality education: A case study of Daffodil International University (Bangladesh). *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, *6*, 160–169. https://doi.org/10.33271/nvn-

gu/2022-6/160

Sony, M., Karingada, K. T., & Baporikar, N. (Eds.). (2020). *Quality Management Implementation in Higher Education: Practices, Models, and Case Studies*. IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9829-9

Stanier, J. (2022). An Introduction to Engaged Phenomenology. *Journal of the British Society for Phenomenology*, *53*(3), 226–242. https://doi.org/10.1080/00071773.2022.2081533

Sušanj, Z., Jakopec, A., & Đorić, A. (2020). Academics' effectiveness and professional development in Croatia: Challenges for human resource management in higher education institutions. *European Journal of Education*, *55*(4), 476–488. https://doi.org/10.1111/ejed.12422

Syahdanur, S. (2015). Selling Skill; Rasulullah Shallallahu Alaihi Wa Sallam dalam Menjual. *43-46*, *26*(2), Jurnal Ekonomi Kiat. https://doi.org/10.25299/kiat.2015.vol25(2).3031

Testa, M., D'Amato, A., Singh, G., & Festa, G. (2024). Innovative profiles of TQM in banking management. The relationship between employee training and risk mitigation. *The TQM Journal*, *36*(3), 940–957. https://doi.org/10.1108/TQM-01-2022-0043

Texeira-Quiros, J., Justino, M. D. R., Antunes, M. G., Mucharreira, P. R., & Nunes, A. D. T. (2022). Effects of Innovation, Total Quality Management, and Internationalization on Organizational Performance of Higher Education Institutions. *Frontiers in Psychology*, *13*, 869638. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.869638

Thomann, E., & Maggetti, M. (2020). Designing Research With Qualitative Comparative Analysis (QCA): Approaches, Challenges, and Tools. *Sociological Methods & Research*, *49*(2), 356–386. https://doi.org/10.1177/0049124117729700

Thomas, Henry. B. (2001). *Public Policy and the Continuous Improvement Paradigm: A Plea for the Total Learning Community*. Routledge.

Tian, L. (2023). Rethinking the global orientation of world-class universities from a comparative functional perspective. *International Journal of Educational Development*, *96*, 102700. https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2022.102700

Todorović-Spasenić, A., Erić-Nielsen, J., & Stojanović-Aleksić, V. (2023). Organizational culture as a factor in the successful implementation of the TQM concept. *Ekonomika Preduzeca*, *71*(5–6), 286–301. https://doi.org/10.5937/EKOPRE2306286T

Tortorella, G., Giglio, R., Fogliatto, F. S., & Sawhney, R. (2019). Mediating role of learning organization on the relationship between total quality management and operational performance in Brazilian manufacturers. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *31*(3), 524–541. https://doi.org/10.1108/JMTM-05-2019-0200

Turyahikayo, E. (2021). Philosophical paradigms as the bases for knowledge management research and practice. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 209–224. https://doi.org/10.34105/j.kmel.2021.13.012

Wang, L., & Byram, M. (2019). International doctoral students' experience of supervision: A case study in a Chinese university. *Cambridge Journal of Education*, *49*(3), 255–274. https://doi.org/10.1080/0305764X.2018.1518405

Yuni Praktikno & Eric Hermawan. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Praktik Tata Kelola Organisasi yang Baik*. Eureka Media Aksara.

Zehir, S., & Zehir, C. (2023). Effects of Total Quality Management Practices on Financial and Operational Performance of Hospitals. *Sustainability*, *15*(21), 15430. https://

doi.org/10.3390/su152115430

Zhao, X., & Liu, X. (2022). Sustaining Faculty Development through Visiting Scholar Programmes: A Transformative Learning Perspective. *Sustainability*, *14*(1), 525. https://doi.org/10.3390/su14010525

BIODATA PENULIS

Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag dilahirkan di Kebumen 8 Oktober 1968. Merupakan lulusan S1 PAI pada Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga pada tahun 1992. Studi S2 diselesaikannya di IAIN Sunan Kalijaga pada tahun 2003 pada prodi Manajemen Pendidikan Islam. Kemudian studi S3 diselasaikannya pada tahun 2013 dengan mengambil prodi Ilmu Pendidikan di UNS Surakarta.

Prof. Dr. K.H. Mohammad Roqib dilahirkan di dusun Pagendingan desa Kanugrahan Maduran Lamongan Jawa Timur. Studi S1 ditempuhnya di Jurusan Bahasa Arab Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan lulus pada tahun 1988. Tahun 1996 ia melanjutkan di Program Pascasarjana (S-2) Jurusan Pendidikan Islam, dan tahun 1998 meneruskan di Program Doktor (S-3) pada UIN Sunan Kalijaga.

Dr. Novan Ardy Wiyani, M.Pd.I dilahirkan di Kecamatan Bumiayu (Brebes) 25 Mei 1985. Studi S1 diselesaikannya di Program Studi Pendidikan Agama Islam (PAI) STAIN Purwokerto. Studi S2 berhasil diselesaikannya di tahun 2009 pada Program Studi Pendidikan Islam, Konsentrasi Manajemen&Kebijakan Pendidikan Islam (MKPI) UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Kemudian studi S3 diselesaikannya di tahun 2017 pada Program Studi Ilmu Pendidikan, Konsentrasi Manajemen Pendidikan di Universitas Islam Nusantara (UNINUS) Bandung.

Dr. Muhammad Masruri merupakan Pensyarah kanan Jabatan Pengajian Islam, Pusat Pengajian Umum dan Kokurikulum, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM. Sarjana Muda (Hadis) Universiti Al- Azhar Cairo Mesir tahun 2009. Sarjana Pengajian Islam (Al-Quran dan Sunnah) Universiti Kebangsaan Malaysia tahun 2012. Doctor Falsafah (Peradaban Islam) dalam bidang Perubatan Islam di Universiti Kebangsaan Malaysia tahun 2017.

LEMBAGA PENDIDIKAN TINGGI
Nahdlatul Ulama

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

PROF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI

PURWOKERTO – INDONESIA

Buku ini terbagi dalam enam bab yang membahas berbagai topik, termasuk:

1. Internasionalisasi Perguruan Tinggi: Pentingnya perguruan tinggi dalam mengembangkan SDM yang kompeten untuk bersaing secara global. Topik ini dibahas dalam konteks tuntutan global dan bagaimana perguruan tinggi di berbagai negara mengadopsi proses internasionalisasi pendidikan.

2. Pengembangan SDM di Perguruan Tinggi: Buku ini membahas konsep, tujuan, dan manfaat pengembangan SDM di perguruan tinggi. Pengembangan ini dilakukan untuk menciptakan kompetensi pada dosen dan tenaga pendidik guna mencapai kualitas pendidikan yang lebih baik.

3. Total Quality Management (TQM) di Perguruan Tinggi: Penulis menjelaskan penerapan TQM dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan tinggi. TQM membantu perguruan tinggi meningkatkan standar operasional, fokus pada kepuasan mahasiswa, dan menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih kompetitif.

4. Perspektif Islam dalam Pengembangan SDM: Buku ini juga membahas bagaimana pandangan Islam berperan dalam pengembangan SDM di perguruan tinggi. Ini mencakup nilai-nilai etika dan keilmuan yang diajarkan dalam Islam sebagai fondasi pengembangan.

5. Studi Kasus di Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM): Studi kasus ini mengilustrasikan internasionalisasi di Malaysia, terutama di UTHM, yang menerapkan TQM dalam mengembangkan SDM menuju konsep Global Technopreneur University.

6. Model Pengembangan SDM Berbasis TQM: Pada bagian akhir, penulis memperkenalkan model yang diterapkan untuk pengembangan SDM berbasis TQM di perguruan tinggi, yang dapat menjadi panduan untuk mencapai universitas technopreneur bertaraf internasional.

Buku ini cocok untuk mahasiswa, dosen, dan praktisi pendidikan yang ingin memahami bagaimana pengembangan SDM dengan pendekatan TQM dapat meningkatkan kualitas pendidikan tinggi menuju global technopreneurship.

ZAHIRA
MEDIA PUBLISHER
CV. ZT CORPORA

Zahira Media Publisher (Anggota IKAPI)
Jl. Achmad Zein 97D, Pasir Kidul,
Purwokerto Barat, Banyumas,
Jawa Tengah 53135

0812-3960-9371 zm.publisher zmp.publisher

ISBN 978-623-8481-69-9
9 786238 481699